

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Lucia Costa**

**Implementierung von  
Corporate Social Responsibility  
im Kommunikationsmix von  
Sportunternehmen  
(am Beispiel von SV Werder  
Bremen GmbH & Co. KGaA)**

2014

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Implementierung von Corporate Social Responsibility im Kommunikationsmix von Sportunternehmen (am Beispiel von SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA)**

Autor:  
**Frau Lucia Costa**

Studiengang:  
**Angewandte Medien**

Seminargruppe:  
**AM11wS1-B**

Erstprüfer:  
**Herr Prof. Dr. Otto Altendorfer**

Zweitprüfer:  
**Herr Prof. Dr. Gerhard Nowak**

Einreichung:  
Pulheim, 21.06.2014

---

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Implementation of Corporate Social Responsibility in the Communications Mix of Sports Companies (Using the Example of SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA)**

author:  
**Ms. Lucia Costa**

course of studies:  
**Angewandte Medien**

seminar group:  
**AM11wS1-B**

first examiner:  
**Mr. Prof. Dr. Otto Altendorfer**

second examiner:  
**Mr. Prof. Dr. Gerhard Nowak**

submission:  
Pulheim, 21.06.2014

## Bibliografische Angaben:

Costa, Lucia:

**Implementierung von Corporate Social Responsibility im Kommunikationsmix von Sportunternehmen (am Beispiel von SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA)**

Implementation of Corporate Social Responsibility in the Communications Mix of Sports Companies (Using the Example of SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA)

2014 - 69 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

## Abstract

Vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit der Einbindung und Umsetzung von Corporate Social Responsibility am konkreten Untersuchungsobjekt des Sportunternehmens SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA. Der Hauptteil untergliedert sich in einen theoretischen und einen praktischen Teil, wobei im theoretischen Teil auf die Definition und Beschreibung von Corporate Social Responsibility im Allgemeinen eingegangen wird, der praktische Teil befasst sich im Konkreten mit der Überprüfung der CSR-Maßnahmen am Untersuchungsobjekt und mit der Frage, in welchem Maße diese umgesetzt werden. Das Fazit enthält eine Bewertung des CSR-Konzepts und Empfehlungen, wie diese noch ergänzt bzw. verbessert werden könnten.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract.....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation.....	1
1.2 Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.3 Gliederung und Vorgehensweise der Arbeit.....	5
<b>2 Theoretischer Teil: CSR in der Literatur .....</b>	<b>6</b>
2.1 Was ist CSR?.....	6
2.2 Merkmale von CSR.....	23
2.2.1 Vielfältigkeit und Flexibilität.....	23
2.2.2 Drei-Säulen-Modell.....	24
2.2.3 ISO DIN 26000.....	24
2.2.4 Freiwilligkeit.....	24
2.2.5 Glaubwürdigkeit.....	25
<b>3 Praktischer Teil: SV Werder Bremen GmbH &amp; Co. KGaA.....</b>	<b>26</b>
3.1 SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA.....	28
3.2 Werder bewegt – lebenslang .....	30
3.2.1 Lebenslang grün-weiß.....	33
3.2.2 Lebenslang aktiv.....	34
3.2.3 Lebenslang gesund.....	36
3.2.4 Lebenslang tolerant .....	37
3.2.5 Lebenslang hilfsbereit.....	38
3.2.6 Lebenslang umweltbewusst.....	38
3.3 Überprüfung der CSR-Merkmale .....	40
3.3.1 Vielfältigkeit und Flexibilität.....	40
3.3.2 Drei-Säulen-Modell.....	42
3.3.3 ISO DIN 26000.....	43
3.3.4 Freiwilligkeit.....	46
3.3.5 Glaubwürdigkeit.....	46
<b>4 Fazit.....</b>	<b>47</b>

<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>X</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>XXI</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: ISO DIN 26000: 7 Grundsätze.....	8
Abbildung 2: ISO DIN 26000: 7 Kernthemen.....	9
Abbildung 3: Drei-Säulen-Modell.....	11
Abbildung 4: Three P's: People, Planet, Profit.....	12
Abbildung 5: Grundlage der Umsetzung von CSR.....	13
Abbildung 6: Abgrenzung CR/CSR/CG/CC.....	14
Abbildung 7: CC: Corporate Giving, Corporate Volunteering, Corporate Foundation...	16
Abbildung 8: Geschichtliche Entwicklung CSR und Nachhaltigkeit.....	20
Abbildung 9: Unternehmen geben Milliarden aus.....	21
Abbildung 10: Befragung von 4.400 Unternehmen von März bis Mai 2011.....	22
Abbildung 11: Strategische Ziele für CSR-Aktivitäten in Fußballvereinen.....	27
Abbildung 12: Relevante Stakeholder für CSR-Aktivitäten von Fußballvereinen.....	27
Abbildung 13: Logo SV Werder Bremen.....	29
Abbildung 14: Logo Werder bewegt – lebenslang.....	30
Abbildung 15: Logo 100 % Werder-Partner.....	34

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation

„Tu Gutes und rede darüber“<sup>1</sup> - so fasste bereits vor über 50 Jahren der Vorreiter der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland, Graf Georg-Volkmar Zedtwitz-Armin den Grundgedanken der sozialen gesellschaftlichen Verantwortung (Corporate Social Responsibility) zusammen. Diese These wurde auch als Wahlspruch von deutschen Politikern verwendet und sogar von dem deutschen Autor Walter Fischer 2002 in dem Titel seines Buches „Tue Gutes und rede darüber. Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit für Non-Profit-Organisationen“ aufgegriffen.<sup>2</sup> Dieses Motto ist auch heute noch von großer Aktualität und passt ideal zum Konzept der sozialen gesellschaftlichen Verantwortung.

Wirtschaftliche, politische, rechtliche und soziale Veränderungen führten in den letzten zwei Jahrzehnten dazu, dass die Rolle von Corporate Social Responsibility (CSR)<sup>3</sup> immer mehr an Bedeutung gewonnen hat.<sup>4</sup>

Die gesellschaftliche Verantwortung wird für alle Unternehmen zu einem ernsthaften Thema, das auf keiner Tagesordnung fehlen darf. Die Ernsthaftigkeit dieses Themas erschließt sich auf der einen Seite aus den wachsenden Ansprüchen der Gesellschaft an die Unternehmen bezüglich sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit, und auf der anderen Seite sind es die Unternehmen selber und deren Manager, die erkennen, dass es nun, um einen dauerhaften Erfolg zu sichern, mehr bedarf als betriebswirtschaftliche Instrumente und Maßnahmen.<sup>5</sup>

Das Phänomen CSR ist ein entscheidendes Kommunikationstool für Unternehmen, das sich vom Sponsoring im Wesentlichen abgrenzt. Während beim Sponsoring der gesellschaftliche Nutzen im Hintergrund steht und lediglich als Marketinginstrument genutzt wird, um kurzfristig einen höheren Bekanntheitsgrad und einen verbesserten Imagegewinn zu erlangen, und immer auf einer Gegenleistung beruht,<sup>6</sup> werden beim CSR die Belange der Anspruchsgruppen, also der Stakeholder, berücksichtigt und so-

---

1 Vgl. Zedtwitz-Armin [1962], o. S.

2 Vgl. Fischer [2002], o. S.

3 Corporate Social Responsibility wird im nachfolgenden Verlauf der Arbeit wegen der besseren Lesbarkeit mit „CSR“ abgekürzt.

4 Vgl. Hovemann/Kremer/Walzel [2011], S. 27.

5 Vgl. König/Schmidt [2002], S. 5.

6 Vgl. Schwark [o. J.], o. S.



mit längerfristige Ziele verfolgt als beim Sponsoring. So richtet sich CSR zum Beispiel bei einem Fußballverein an Fans, Medien, Projektpartner, Vereinsmitglieder, Wirtschaftspartner, politische Entscheidungsträger und Mitarbeiter.<sup>7</sup>

*„Der Fußballsport insgesamt hat in den vergangenen Jahrzehnten mit seinen Millionen von Fans und aufgrund seiner Reichweite und Popularität eine enorme gesellschaftliche Bedeutung erlangt“,<sup>8</sup>*

so die Bundesliga-Stiftung. Um die gesellschaftliche Verantwortung des Profifußballs noch intensiver wahrzunehmen, wurde die Bundesliga-Stiftung Ende 2008 gegründet. Hier engagieren sich 36 Proficlubs der ersten und zweiten Bundesliga gemeinsam.<sup>9</sup>

Viele Fußball-Clubs der ersten und zweiten Bundesliga engagieren sich im Bereich CSR. Neben dem Bundesligisten SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA, welcher als Beispiel für diese wissenschaftliche Arbeit herangezogen wird, weil er unter anderem der erste Verein in der Fußballbundesliga ist, der über eine zertifizierten Managerin für CSR verfügt,<sup>10</sup> verfolgen auch andere Vereine gesellschaftliche Projekte. Auf das Sportunternehmen SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA wird noch später detailliert eingegangen. Nachstehend werden nun als Beispiel die CSR-Initiativen drei deutscher Bundesliga-Fußballvereine genannt.

Der VfL Wolfsburg hat eine eigene Initiative „Gemeinsam bewegen“ gegründet,<sup>11</sup> die sich vor allem an Kinder und Jugendliche richtet. Die Kernthemen des Engagements sind Bildung, Integration, Gesundheit und Umwelt. Im Bereich Bildung versucht der VfL Wolfsburg mit den Learning-Projekt „VfL-Wiki“,<sup>12</sup> Schüler über das Thema Fußball für das Lernen zu begeistern.

Auch der Fußballverein Bayer Leverkusen 04 engagiert sich für die Förderung von Kindern und Jugendlichen. Mit der Initiative „Bayer 04 macht Schule“<sup>13</sup> soll eine Verbindung zwischen dem Schulunterricht und dem Sport hergestellt werden, indem beispielsweise der Erdkundeunterricht mit einem sportlichen Bezug vermittelt wird. Als Belohnung für eine gute Mitarbeit der Schüler werden die Beteiligten zu einem Besuch in die BayArena eingeladen.<sup>14</sup>

Die Stiftung „Schalke hilft!“ wurde im Jahr 2008 von dem Fußballverein Schalke 04 ins Leben gerufen und hilft insbesondere benachteiligten Kindern, Jugendlichen und Fami-

---

<sup>7</sup> Vgl. Hovemann/Kremer/Walzel [2011], S. 32.

<sup>8</sup> Bender/Kentsch/Degenhart/Jones/Gaugler [o. J.], o. S.

<sup>9</sup> Vgl. ebd.

<sup>10</sup> Vgl. Polster [o. J.], o. S.

<sup>11</sup> Vgl. Schraft [o. J.], o. S.

<sup>12</sup> Vgl. ebd.

<sup>13</sup> Vgl. Schulz [o. J.], o. S.

<sup>14</sup> Vgl. ebd.

lien aus der Region.<sup>15</sup> Einer der wohlthätigen Aktionen ist der jährlich stattfindende Schalke hilft!-Renntag auf der Gelsenkirchener Trabrennbahn.<sup>16</sup> Zuschauer können auf das schnellste Schalker-Team (Fahrer und Pferd) setzen und die Erlöse werden dann gespendet. Begleitet wird die Veranstaltung von Spielern des aktuellen Bundesliga-Kaders, der den Fans für Fotos und Autogrammkarten zur Verfügung steht.

Da zahlreiche Fußballvereine sich sehr umfangreich um gesellschaftliche Belange kümmern, können an dieser Stelle nicht alle aufgeführt werden. Allerdings spielt CSR nicht nur beim Fußball eine wichtige Rolle, sondern auch bei anderen Sportarten.

Der Eishockeyclub Kölner Haie zeigt sein gesellschaftliches Engagement mit der „Axel Hicks Initiative“,<sup>17</sup> benannt nach dem Ex-Stürmer des Verein, der gemeinsam mit seiner Ehefrau diese Initiative gegründet hat. Im Rahmen dieser Initiative finden beispielsweise Spielzeug-Sammelaktionen unter den Fans statt. Die Sachspenden werden von den Spielerfrauen entgegengenommen und vor Weihnachten an hilfsbedürftige Kinder im Krankenhaus überreicht.<sup>18</sup>

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist in Deutschland mittlerweile weit verbreitet und deren hohe Relevanz für den nachhaltigen Unternehmenserfolg bekannt, sodass die Bundesregierung dieses soziale Engagement von Unternehmen mit einem CSR-Preis<sup>19</sup> einmal jährlich auszeichnet. Unternehmen verschiedener Größen können an diesem Wettbewerb teilnehmen. Dieser staatlich verliehene Preis ist ein weiterer Motivationsfaktor auch für Sportunternehmen, sich weiterhin verstärkt für gesellschaftliche Belange einzusetzen.

Nachdem in diesem Abschnitt zunächst die Aktualität und Notwendigkeit von CSR in Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Sportbereiches anhand der aufgeführten Beispiele hervorgehoben wurden, wird nun im nachfolgenden Unterkapitel 1.2 das Herausarbeitung der Fragestellung beschrieben und die konkrete Zielsetzung der Arbeit erklärt.

## 1.2 Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit

Die Fragestellung, die sich aus dem Titel vorliegender Bachelorarbeit entnehmen lässt, lautet, wie Corporate Social Responsibility mit seinen einzelnen Merkmalen in den

<sup>15</sup> Vgl. Hohenberger [o. J.], o. S.

<sup>16</sup> Vgl. Baranowski [o. J.], o. S.

<sup>17</sup> Vgl. Nethery [o. J.], o. S.

<sup>18</sup> Vgl. ebd.

<sup>19</sup> Vgl. Trautner/Freyberg [o. J.], o. S.

Kommunikationsmix des Sportunternehmens SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA eingebunden wird. Diese Fragestellung wird aufgrund der Aktualität und Relevanz von CSR in unserer heutigen Gesellschaft gewählt, wie bereits im ersten Unterkapitel 1.1 Ausgangssituation genannt. Hauptgegenstand des ausgewählten Untersuchungsobjektes ist der Profifußball, der aus ökonomischer und gesellschaftlicher Sicht aufgrund seiner Popularität eine besondere Position einnimmt.

Bei der Erarbeitung der Fragestellung musste zunächst eine Auswahl getroffen werden, ob der SV Werder Bremen als gemeinnütziger Sportverein, der keinen wirtschaftlichen Zweck verfolgt, oder als Sportunternehmen betrachten werden soll. Die Bedeutungen von Unternehmen und Verein sind voneinander zu trennen.

Der SV Werder Bremen ist rechtlich gesehen ein Unternehmen und kein Verein, denn der Gesamtverein unterteilt sich zum einen in den Sportverein „Werder von 1899 e.V.“, der im Bereich Amateursport tätig ist, und zum anderen in das Wirtschaftsunternehmen „SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA“, das für den Profisport verantwortlich ist.<sup>20</sup>

Als Beispiel für ein Sportunternehmen wird der SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA. gewählt, weil er als Bundesligist in den Medien stark präsent ist und ein sehr großes Engagement im Bereich CSR leistet. Zudem hat Werder Bremen als einziger Verein in Deutschland eine zertifizierte CSR-Managerin, Frau Anne-Kathrin Laufmann.<sup>21</sup> Sie leitet „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“, eine eigene Marke unter der alle CSR-Tätigkeiten geführt werden.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird das Sportunternehmen SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA wegen der besseren Lesbarkeit mit SV Werder Bremen abgekürzt.

Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es zu prüfen, wie CSR beim Sportunternehmen SV Werder Bremen in dessen Kommunikationsmix eingebunden wird, indem die einzelnen CSR Aktivitäten analysiert werden. Das soziale Engagement des Unternehmens SV Werder Bremen soll bewertet werden und als eine umfassende Empfehlung für das Sportunternehmen dienen. Wie die genaue Verfahrensweise hierbei ist, wird im nachstehenden Unterkapitel 1.3 Gliederung und Vorgehensweise der Arbeit aufgeführt.

---

<sup>20</sup> Vgl. Polster [o. J.], o. S.

<sup>21</sup> Vgl. Schwiezer [o. J.], o. S.

## 1.3 Gliederung und Vorgehensweise der Arbeit

Die Arbeit ist in drei große Abschnitte unterteilt: Theoretischer Teil, Praktischer Teil und das Fazit. Nachstehend werden die jeweiligen drei Abschnitte und deren Unterpunkte dargestellt.

Das zweite Kapitel „Theoretischer Teil: CSR in der Literatur“ beschäftigt sich mit dem CSR-Verständnis in der Literatur. Zu Beginn erfolgt in Kapitel 2.1 „Was ist CSR?“ eine Begriffsdefinition von CSR mit einer kurzen Entwicklungsgeschichte zur Beantwortung der Frage, was CSR eigentlich ist und warum CSR so wichtig ist. Nachdem ein allgemeines Verständnis von CSR geschaffen wurde, wird in Kapitel 2.2 auf die Merkmale von CSR eingegangen und es wird erläutert, worauf es bei CSR ankommt. In mehreren Unterkapiteln 2.2.1 bis 2.2.5 werden die einzelnen Kernmerkmale aufgezählt und erklärt. Dieser gründlich erarbeitete theoretische Teil mit dem Wissen über CSR aus der Literatur ist wichtig, da es die Grundlage für den zweiten Abschnitt der Arbeit ist, den sogenannten Praktischen Teil, indem das CSR-Modell eines Sportunternehmens in der Praxis konkret vorgestellt wird.

Das dritte Kapitel „Praktischer Teil: SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA“ widmet sich somit ganz der praktischen Umsetzung von CSR am Beispiel des Fußball-Clubs SV Werder Bremen, der zunächst in Kapitel 3.1 vorgestellt wird. Anschließend wird im nachfolgenden Kapitel 3.2 gezielt auf die Untermarke „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ eingegangen. In den Unterkapiteln 3.2.1 bis 3.2.6 werden CSR-Projekte von „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ präsentiert und die dazugehörigen einzelnen CSR-Aktivitäten beschrieben. Dadurch, dass nun das Verständnis sowohl über CSR in der Literatur als auch anhand eines konkret gewählten Beispiels geschaffen wurde, können in Kapitel 3.3 die CSR-Aktivitäten von „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ an den CSR-Merkmalen aus dem zweiten Kapitel geprüft werden.

Das Fazit im vierten Kapitel gibt eine umfassende Beurteilung über die Implementierung von CSR in den Kommunikationsmix vom Sportunternehmen SV Werder Bremen. Hier soll auch eine Empfehlung an den SV Werder Bremen abgegeben werden über mögliche Kritikpunkte seiner CSR-Umsetzung mit einem Verbesserungsvorschlag für die zukünftige Entwicklung von CSR in diesem Sportunternehmen.

## 2 Theoretischer Teil: CSR in der Literatur

Ziel dieses zweiten Kapitels ist die Vermittlung eines allgemeinen Verständnisses von CSR, indem zunächst sowohl auf die Definition, als auch auf die Entstehung von CSR eingegangen wird. Anschließend werden die einzelnen Kernmerkmale von CSR spezifiziert aufgeführt und erläutert.

Der englische Begriff „Corporate Social Responsibility“ heißt wörtlich übersetzt „Soziale Verantwortung des Unternehmens“ oder „Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung“, wobei im deutschen Sprachraum häufig der englische Begriff verwendet wird. Beide Begriffe werden in dieser Arbeit gleichermaßen synonym verwendet.

### 2.1 Was ist CSR?

Es gibt für den Begriff CSR keine feste einheitliche Definition, sondern viele verschiedene Definitionsansätze.<sup>22</sup> Zahlreiche Autoren versuchen immer wieder, eine Definition festzulegen, allerdings lässt sich in der Literatur noch keine allgemein gültige Definition finden.<sup>23</sup>

Bereits im Jahre 1972 hat der US-Amerikaner Dow Votaw, Professor an der University of California, Berkley's Haas School of Business, der für seine wissenschaftlichen Arbeiten für Unternehmen im Bereich der sozialen Verantwortungen bekannt war,<sup>24</sup> versucht, das Phänomen CSR in Worte zu fassen:

*„The term [corporate social responsibility] is a brilliant one; it means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others it means socially responsible behavior in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that „responsible for“, is a casual mode; many simply equate it with a charitable contribution.“<sup>25</sup>*

Mit dieser Aussage bringt Dow Votaw zum Ausdruck, dass der Begriff CSR nicht zwangsläufig für jeden immer das dasselbe bedeuten muss. Denn für manche kann es das Konzept oder die Vorstellung von rechtlicher Verantwortung oder Haftbarkeit ausdrücken. Für andere kann es verantwortungsvolles Sozialverhalten im ethisch-moralischen

<sup>22</sup> Vgl. Schneider [2012a], S. 17.

<sup>23</sup> Vgl. ebd., S.18.

<sup>24</sup> Vgl. Maclay [o. J.], o.S.

<sup>25</sup> Votaw/Sethi [1973], S. 11, zitiert nach Curbach [2009], S. 26.

schen Sinn bedeuten. Und wiederum andere setzen die Bedeutung von CSR einfach mit einer wohltätigen Spende gleich. Seine Aussage bestätigt nur die oben aufgeführte These, dass sich in der Literatur noch keine allgemein gültige Definition finden lässt und die Bedeutung von CSR noch heute, 40 Jahre nach Einführung des Begriffs, unterschiedlichen Ansätzen folgt.

Die Europäische Kommission, die sich sehr bemüht, den Gedanken von unternehmerischer Gesellschaftsverantwortung umzusetzen, hat im Jahre 2001 im Grünbuch die soziale Verantwortung von Unternehmen wie folgt definiert:

*„[...] ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“<sup>26</sup>*

Diese Definition der Europäischen Kommission ist relativ weit verbreitet und wird in zahlreichen Beiträgen über CSR in der Literatur als Ausgangsbasis herangezogen.<sup>27</sup>

Die Definition aus dem Grünbuch 2001 wird in der Mitteilung der Kommission der Europäischen Gemeinschaft vom 02. Juli 2002 in Brüssel ergänzt:

*„Unternehmen, die CSR praktizieren, gehen über gesetzliche Verpflichtungen hinaus; sie tun es freiwillig, weil sie der Auffassung sind, dass es ihrem langfristigen Interesse dient. CSR ist eng verknüpft mit dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung: die Unternehmen müssen sich der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Tätigkeit bewusst sein. CSR ist nicht etwas, was dem Kerngeschäft von Unternehmen aufgepfropft werden soll. Vielmehr geht es um die Art des Unternehmensmanagements.“<sup>28</sup>*

Die Definition von CSR wird mit der jüngsten Mitteilung der europäischen Kommission vom 25. Oktober 2011 weiterentwickelt:<sup>29</sup>

*„Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und ihre Kernstrategie integriert werden.“<sup>30</sup>*

Auf diese Weise sollen negative Auswirkungen minimiert werden, indem positive Auswirkungen verstärkt werden, beispielsweise durch innovative Produkte und Dienstleistungen, die sowohl der Gesellschaft als auch dem Unternehmen selbst zugute kommen.<sup>31</sup>

<sup>26</sup> Europäische Kommission [2001], S. 8.

<sup>27</sup> Vgl. Schneider [2012], S. 20.

<sup>28</sup> Europäische Kommission [2002], S. 6.

<sup>29</sup> Vgl. Schneider [2012], S. 21.

<sup>30</sup> Europäische Kommission [2011], S. 7.

<sup>31</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales [o. J.], o. S.

Als weitere Grundlage für die Begriffserklärung von CSR kann die im Januar 2011 veröffentlichte internationale Norm ISO DIN 26000 herangezogen werden. Die ISO DIN 26000 ist ein Leitfaden, der eine umfassende Empfehlung und Orientierung bietet für die gesellschaftliche und soziale Verantwortung und das nachhaltige Handeln von Unternehmen.<sup>32</sup> Insbesondere Großunternehmen können sich an diesen international anerkannten Leitlinien orientieren, indem sie ein offizielles CSR-Konzept anstreben. Die ISO DIN 26000 verfügt über sieben Grundsätze und sieben Kernthemen.

Die Abbildung 1 veranschaulicht zunächst die sieben Grundsätze.<sup>33</sup>



Abbildung 1: ISO DIN 26000: 7 Grundsätze

Quelle: Reset gemeinnützige Stiftungs-GmbH [o. J.], o. S.

Der erste Grundsatz Rechenschaft bedeutet, dass eine Organisation die Pflicht hat, Verantwortung für ihre Entscheidungen und ihr Handeln und deren Auswirkungen zu übernehmen und hierüber Rechenschaft abzulegen. Der zweite Grundsatz Transparenz beschreibt, dass eine Organisation vor allem dann transparent handeln sollte, also offen über ihr Vorhaben kommunizieren sollte, wenn ihre Entscheidungen und ihr Handeln sich auf die Gesellschaft oder Umwelt auswirken. Eine Organisation sollte sich ethisch verhalten und ihr Handeln ist immer von den Werten Ehrlichkeit, Gerechtigkeit und Rechtschaffenheit geprägt. Der vierte Grundsatz bezieht sich auf die Anspruchs-

<sup>32</sup> Vgl. Bundesverband Ethik e.V. [o. J.], o. S.

<sup>33</sup> Vgl. Reset gemeinnützige Stiftungs-GmbH [o. J.], o. S.

gruppen (Stakeholder), deren Interessen eine Organisation kennen und achten sollte. Unter Rechtsstaatlichkeit versteht man, dass eine Organisation Recht und Gesetz unter allen Umständen beachten und befolgen sollte. Der sechste Grundsatz Internationale Verhaltensstandards enthält die Anforderung, dass eine Organisation nur entsprechend internationaler Verhaltensstandards handeln sollte, die als Maßstab gelten, wenn die Organisation bei internationalen Aktivitäten auf keine angemessenen nationalen Standards zurückgreifen kann. Abschließend ist es wichtig, dass eine Organisation die grundlegenden Menschenrechte achtet und respektiert.<sup>34</sup>

Die bereits erwähnten sieben Kernthemen nach dem Leitfaden der ISO DIN 26000 können aus Abbildung 2 entnommen werden.<sup>35</sup>



Quelle: Vitt, J.; Franz, P.; Kleinfeld, A. Thoms, M. (2011): Gesellschaftliche Verantwortung nach DIN ISO 26000 – Eine Einführung mit Hinweisen für Anwender. Beuth Verlag, Berlin, Wien, Zürich

Abbildung 2: ISO DIN 26000: 7 Kernthemen

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales [2011], S. 14.

<sup>34</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales [2011], S. 12-13.

<sup>35</sup> Vgl. ebd., S.14.



Das zentrale Kernthema hierbei ist die Organisation bzw. die Organisationsführung. Die sechs umliegenden Kernthemen (Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten, Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft) sind inhaltlich miteinander verknüpft und ergänzen sich gegenseitig.<sup>36</sup> Die Organisation soll Menschenrechte achten, zu denen auch Bürgerrechte, politische, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte sowie Grundrechte bei der Arbeit zählen.<sup>37</sup> Dies bedeutet auch für die Organisation, ihrer Sorgfaltspflicht nachzukommen und Gefährdungssituationen für die Menschenrechte und Diskriminierung zu vermeiden.<sup>38</sup> Zu den Arbeitspraktiken gehören folgende Aspekte: Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, berufliche Entwicklung und Schulung der Arbeitnehmer, Arbeitsbedingungen und sozialer Schutz sowie Beschäftigung und Arbeitsverhältnisse im Allgemeinen.<sup>39</sup> Das Kernthema Umwelt umfasst die Bereiche Schutz und Wiederherstellung des natürlichen Lebensraums, nachhaltige Nutzung von Ressourcen, Vermeidung der Verschmutzung, und Maßnahmen gegen den Klimawandel.<sup>40</sup> Unter fairen Betriebs- und Geschäftspraktiken versteht man, dass eine Organisation Eigentumsrechte achtet, politische Verantwortung trägt, fairen Wettbewerb betreibt und Maßnahmen gegen Korruption ergreift.<sup>41</sup> Sie fördert somit die gesellschaftliche Verantwortung in ihrem Einflussbereich. Konsumentenangelegenheiten betreffen faire Vermarktung, sachliche Informationen und adäquate Vertragspraktiken.<sup>42</sup> Sie schützt Gesundheit und Sicherheit der Konsumenten, tritt für nachhaltigen Verbrauch ein und schützt Konsumentendaten und die Privatsphäre.<sup>43</sup> Das sechste Kernthema Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft beinhaltet die Einbeziehung der Gemeinschaft, gesellschaftliche Investitionen sowie Schaffung von Wohlstand und Einkommen.<sup>44</sup>

Ein weiteres Schlagwort, das im Zusammenhang mit CSR immer wieder in Erscheinung tritt, ist die Nachhaltigkeit, denn dieser Aspekt ist grundlegend für das CSR-Konzept.<sup>45</sup>

Das CSR-Konzept beruht nämlich auf einem Drei-Säulen-Modell, auch bekannt unter dem Begriff „Triple-Bottom-Line-Ansatz“<sup>46</sup> oder „das Magische Dreieck“.<sup>47</sup> Die Abbil-

---

36 Vgl. ebd.

37 Vgl. Bayrisches Landesamt für Umwelt [2011], S. 1.

38 Vgl. ebd.

39 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales [2011], S. 17-18.

40 Vgl. ebd., S. 18-19.

41 Vgl. Bayrisches Landesamt für Umwelt [2011], S. 2.

42 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales [2011], S. 20.

43 Vgl. Bayrisches Landesamt für Umwelt [2011], S. 2.

44 Vgl. ebd.

45 Vgl. Spindler [2012], S. 1.

46 Vgl. Lukatsch [2010], S. 26.

47 Vgl. Fifka [2011], S. 35.

dung 3 soll hierbei den Zusammenhang zwischen den drei Säulen und der Nachhaltigkeit veranschaulichen:<sup>48</sup>

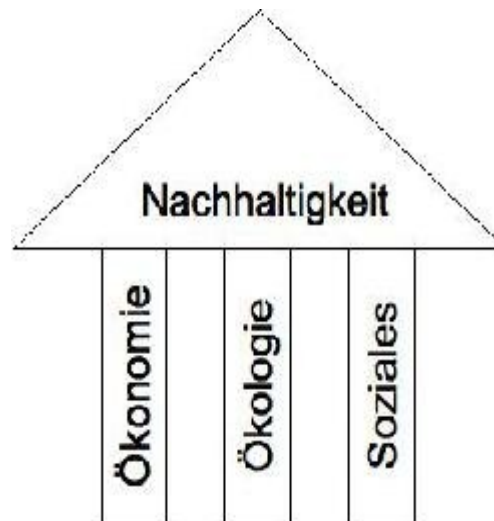


Abbildung 3: Drei-Säulen-Modell

Quelle: Spindler [2012], S. 13.

Die Abbildung 3 zeigt, dass sich das Thema Nachhaltigkeit aus drei verschiedenen Verantwortungsbereichen zusammensetzt, welche alle gleichermaßen wichtig sind als Stützpfeiler für das Dach der Nachhaltigkeit.

Wie stark der zentrale Begriff Nachhaltigkeit beeinflusst wird von den jeweiligen Stützpfeilern Ökonomie, Ökologie und Soziales und wie komplex diese Bereiche untereinander verflochten sind, wird noch deutlicher mit nachstehender Abbildung 4.<sup>49</sup> Hierbei handelt es sich um die sogenannten „Three P`s“,<sup>50</sup> wobei People dem Stützpfeiler Soziales entspricht, Planet dem Stützpfeiler Ökologie und Profit dem Stützpfeiler Ökonomie. Alle diese drei Kernbegriffe beeinflussen gleichermaßen das Thema Nachhaltigkeit (Sustainability).

<sup>48</sup> Vgl. Spindler [2012], S. 13.

<sup>49</sup> Vgl. Optimal Eco [o. J.], o. S.

<sup>50</sup> Vgl. Lukatsch [2010], S. 26.



Abbildung 4: Three P's: People, Planet, Profit

Quelle: Optimal Eco [o. J.], o.S.

Die Dimension Soziales (People) steht für die Belange der Gesellschaft im Bereich der sozialen Verantwortung. Mit der Sozialverantwortung werden vor allem die Arbeitsbedingungen und Arbeitspraktiken, Lieferantenbeziehungen und Betriebspraktiken und der Kundenservice mit den Konsumententhemen verstanden. Die Arbeitsbedingungen streben beispielsweise Beseitigung von Diskriminierung, Gleichstellung von Mann und Frau, menschenwürdige Arbeitszeiten sowie flexible Arbeitszeiten mit Vereinbarung von Familie und Beruf, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Chancengleichheit, Entlohnung/Anreizsysteme, Recht auf Aus- und Weiterbildung und Recht auf Meinungsfreiheit an.<sup>51</sup> Unter Sozialverantwortung im Kundenservice ist zu verstehen, dass sich Unternehmen besonders auf die Forderungen und Erwartungen der Verbraucher einstellen müssen; dies geschieht nicht nur zum Zweck der Kundenbindung, sondern auch zum Zweck der Neukundengewinnung.<sup>52</sup>

Die zweite Dimension Ökologie (Planet) steht für die Umweltverantwortung: Engagement in den Bereichen Abfall und Verschmutzung von Luft und Wasser durch Recycling und Reduktion des Ressourcenverbrauchs, Kontrolle bei Rohstoffeinsatz, Tierschutz, Energiesparen, Förderung und Einsatz erneuerbarer Energien, Minimierung negativer

<sup>51</sup> Vgl. ebd.

<sup>52</sup> Vgl. Europäische Kommission [2002], S. 24.

Umweltauswirkungen an den jeweiligen Unternehmensstandorten und Qualitätsmanagement im Bereich Umwelt.<sup>53</sup>

Die dritte Punkt betrifft die Ökonomie (Profit) und bezieht sich primär auf den finanziellen Profit, indem die Einhaltung des physischen Kapitals sowie Wirtschaftswachstum und langfristige Erträge angestrebt werden.<sup>54</sup> Dies bedeutet für ein Unternehmen, dass es zumindest kostendeckend handeln muss, damit das Unternehmen am Markt weiterhin bestehen bleibt.<sup>55</sup>

Zusammenfassend stellt nachfolgende Abbildung noch einmal graphisch eine Symbiose der vorausgehenden Abbildungen 3 und 4 dar:<sup>56</sup>



Abbildung 5: Grundlage der Umsetzung von CSR

Quelle: CSR Baden-Württemberg [o.J.], o.S.

Auch hier wird ganz klar deutlich, welche Faktoren die Nachhaltigkeit beeinflussen.

Selbstverständlich stellt es in der Praxis eine Schwierigkeit dar, alle drei Dimensionen aufeinander abzustimmen bzw. festzulegen, welche Dimension in welcher Form und in

<sup>53</sup> Vgl. Europäische Kommission [2011], S. 8.

<sup>54</sup> Vgl. Lukatsch [2010], S. 26.

<sup>55</sup> Vgl. Fifka [2011], S. 35.

<sup>56</sup> Vgl. CSR Baden-Württemberg [o. J.], o. S.

welcher Intensität verfolgt werden sollte, daher müssen Unternehmenskonzepte immer wieder bearbeitet, aktualisiert und an die Bedürfnisse der jeweiligen Stakeholder angepasst werden.<sup>57</sup> Aus der Verknüpfung dieser drei Dimensionen ergibt sich die sogenannte Integrationsherausforderung.<sup>58</sup>

Im Zusammenhang mit CSR fallen auch Begriffe wie z.B. Corporate Responsibility (CR), Corporate Citizenship (CC), Corporate Governance (CG), Corporate Sustainability (CS), Corporate Giving, Corporate Volunteering etc. An dieser Stelle werden diese nun erläutert und voneinander abgegrenzt. Die Abbildung 6 veranschaulicht die Abgrenzung und Eingliederung der Begriffe.<sup>59</sup>



Abbildung 6: Abgrenzung CR/CSR/CG/CC

Quelle: Möhr [o. J.], o. S.

In den letzten Jahren lässt sich immer häufiger die Gleichsetzung des Begriffes Corporate Responsibility (CR) mit dem Begriff CSR feststellen. Allerdings liegt genaugenommen ein Unterschied in der Bedeutung beider Begriffe CR und CSR vor. Während beim

<sup>57</sup> Vgl. Fifka [2011], S. 35.

<sup>58</sup> Vgl. Mohammadzadeh [2003], S. 10.

<sup>59</sup> Vgl. Möhr [o. J.], o. S.

CSR, wie es der Name schon verrät, der soziale gesellschaftliche Aspekt im Mittelpunkt steht, wird unter CR die generelle unternehmerische Verantwortung verstanden, sodass CR als Überbegriff gesehen werden kann. Die Abbildung 6 zeigt also, dass der Begriff CR übergeordnet ist und sich die Themenbereiche CSR, CC und CG diesem unterordnen.

In der Literatur lassen sich aber sowohl Quellen finden, in denen CR, wie in oben aufgeführter Abbildung zu erkennen ist, als übergeordneter Begriff verwendet wird, und ebenso Quellen, aus denen hervorgeht, dass es mittlerweile keine Unterscheidung mehr zwischen CR und CSR gibt.<sup>60</sup>

CSR nimmt einen großen Platz in der Abbildung 6 ein, da sie sich aus den drei Säulen ökonomische Verantwortung, ökologische Verantwortung und soziale Verantwortung zusammensetzt. Dies wurde bereits ausführlich definiert und erläutert, sodass nun an dieser Stelle nicht noch einmal gesondert darauf eingegangen werden muss.

Corporate Citizenship lässt sich nach Abbildung 6 auch unter CR untergliedern und steht somit mit CSR auf der gleichen Ebene. Übersetzt bedeutet dieser Begriff Unternehmensbürgerschaft oder bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen.<sup>61</sup> Mit dem Begriff CC ist das bürgerschaftliche Engagement in und von Unternehmen gemeint, das sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus als guter Bürger in der Gesellschaft engagiert.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Loew/Rohde [2013], S. 19.

<sup>61</sup> Vgl. Dubielzig/Schaltegger [2005], S. 1.

<sup>62</sup> Vgl. Fifka [2011], S. 43.



Abbildung 7: CC: Corporate Giving, Corporate Volunteering, Corporate Foundation

Quelle: Pommering [2005], S. 22.

In Anlehnung an die Abbildung 7<sup>63</sup> stützt sich CC auf die Instrumente Corporate Giving, Corporate Volunteering und auch Corporate Foundation<sup>64</sup>; letztere Bezeichnung ist in der Literatur nicht häufig verbreitet, da sie auch als eine der Maßnahmen des Instrumentes Corporate Giving verstanden werden kann. Oben benannte Instrumente reichen anders als beim CSR über das Kerngeschäft hinaus,<sup>65</sup> denn sie kommen bei der eigentlichen Geschäftstätigkeit normalerweise nicht zum Einsatz.<sup>66</sup> Die Begriffe CC und CSR werden auch häufig synonym verwendet, obwohl sie wie bereits erläutert, verschieden definiert werden.<sup>67</sup> Unter Corporate Giving versteht man die Bereitstellung von Geld-, Sach- und Produktspenden von Unternehmen, die damit Belange aus Forschung, Bildung, Kultur, Sport und/oder der sozialen Arbeit fördern. Zu Corporate Giving gehören auch Sponsoring, Dienstleistungen und Nutzungsgestaltungen, indem Unternehmen ihre betriebliche Infrastruktur wie z.B. Veranstaltungsräume oder Fahrzeuge gemeinnützigen Zwecken überlassen.<sup>68</sup> Corporate Volunteering hingegen bezeichnet die Förderung gesellschaftlichen Engagements von Mitarbeitern, d.h. Unternehmen unterstützen ihre Mitarbeiter, innerhalb des Angestelltenverhältnisses ehren-

63 Vgl. Pommering [2005], S. 22.

64 Vgl. Leitz [2009], S. 7.

65 Vgl. Biedermann [2010], S. 356.

66 Vgl. Fifka [2011], S. 43.

67 Vgl. Biedermann [2010], S. 356.

68 Vgl. Dubielzig/Schaltegger [2005], S. 2.

amtlich für gemeinnützige Organisationen bzw. gesellschaftliche Zwecke tätig zu sein.<sup>69</sup> Das dritte Instrument von CC ist Corporate Foundation, es beinhaltet das Stiftungswesen; Unternehmen gründen Stiftungen oder unterstützen bereits existierende Stiftungen.<sup>70</sup> Beispiele für Stiftungen aus dem Bereich Sport sind z.B. die Stiftung Deutsche Sporthilfe<sup>71</sup>, die Franz-Beckenbauer-Stiftung<sup>72</sup> oder die Laureus Sport for Good Stiftung<sup>73</sup>.

Neben CC und CSR gehören zu CR, wie aus Abbildung 6 hervorgeht, auch noch Corporate Governance (CG). CG kann mit „Grundsätze der Unternehmensführung“ übersetzt werden. Darunter wird ein Ordnungsrahmen für die Führung bzw. Kontrolle von Unternehmen verstanden.<sup>74</sup>

Somit sind nun alle Begrifflichkeiten aus der Abbildung 6 genannt und kurz erklärt worden. Wie anfänglich schon angedeutet, gibt es noch einen weiteren Begriff, der häufig im Zusammenhang mit CSR fällt, nämlich Corporate Sustainability (CS), im Deutschen nachhaltige Unternehmensführung. Eine in der Literatur häufig verwendete Definition von CS ist die aus dem Brundtland-Bericht mit dem Titel „Our Common Future“ (Unsere gemeinsame Zukunft)<sup>75</sup>, veröffentlicht von der World Commission on Environment and Development, abgekürzt WCED (Weltkommission für Umwelt und Entwicklung) im Jahre 1987:

*„Sustainable development is a development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“<sup>76</sup>*

Das Presse- und Informationsamt der Bundesregierung übersetzt das Zitat wie folgt:

*„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generationen entspricht, ohne die Möglichkeit künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“<sup>77</sup>*

Hinter der nachhaltigen Unternehmensführung verbirgt sich der Gedanke, dass nicht die sprichwörtliche „Nach-mir-die-Sintflut-Mentalität“<sup>78</sup> übernommen wird, sondern auf die nachfolgenden Generationen Rücksicht genommen wird.

69 Vgl. ebd.

70 Vgl. Leitz [2009], S. 7.

71 Vgl. Stiftung Deutsche Sporthilfe [o. J.], o. S.

72 Vgl. Franz-Beckenbauer-Stiftung [o. J.], o. S.

73 Vgl. Laureus Sport for Good Foundation [o. J.], o. S.

74 Vgl. Leitz [2009], S. 9.

75 Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung [2012], S. 21.

76 Bünning/Lettmann [2010], S. 10., zitiert nach UN 1987, S. 54.

77 Presse- und Informationsamt der Bundesregierung [2012], S. 21.

78 Vgl. Binder [2013], S. 151.



Die Bertelsmann-Stiftung beschäftigt sich intensiv mit dem Thema CSR und hat auf dem Gebiet schon viele Studien durchgeführt, sodass nun abschließend zur Nachhaltigkeitsdiskussion daraus zitiert wird:

*„Nachhaltige Entwicklung ist kein wissenschaftliches Konzept, das überprüfbar ist. Es stellt ein ethisch-normatives Konzept dar, das ethische Forderungen zum Erreichen eines Soll-Zustandes enthält. Daher ist es auch nicht möglich einen finalen Zielpunkt von Nachhaltigkeit festzulegen, vielmehr ist Nachhaltige Entwicklung als dauerhafter Such- und Lernprozess nach langfristigen Optima zu verstehen.“<sup>79</sup>*

Nachdem bis jetzt im zweiten Kapitel die Definitionen des Begriffs CSR und seiner kontextuellen Bedeutung erläutert wurden, wird nun nachfolgend auf die Entstehung von CSR und der Nachhaltigkeit eingegangen.

CSR ist ein junger Begriff mit einer langen Geschichte.<sup>80</sup> Die Abbildung 8 stellt die Entwicklung der Unternehmerischen Verantwortung und des Begriffes der Nachhaltigkeit dar.<sup>81</sup> Hierzu werden nur die wichtigsten Daten und Ereignisse erläutert.

Zunächst wird die Entstehung und Entwicklung des Begriffes der Nachhaltigkeit charakterisiert. Die Anfänge der Nachhaltigkeit gehen in das 18. Jahrhundert der deutschen Forstwirtschaft zurück. Von dem sächsischen Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz stammt der erste niedergeschriebene Gedanke zur Nachhaltigkeit in seinem Buch aus dem Jahr 1714 über die Waldkultur „Silvicultura oeconomica“.<sup>82</sup> Er bringt seinen Gedanken der Nachhaltigkeit zum Ausdruck, indem er fordert, dass nur so viel Holz geschlagen werden soll, wie der Wald verkraften kann,<sup>83</sup> d.h. er plädiert dafür, auf eine nachhaltige Nutzung der Wälder zu achten.<sup>84</sup> In den 1970er Jahren hat sich der Begriff der Nachhaltigkeit durch die UN-Umweltschutzkonferenz in Stockholm weiterentwickelt. 1972 sucht die UNO (United Nations Organization) offiziell nach einer Lösung der Probleme wie Wasser- und Bodenverschmutzung, Abholzung, Waldsterben, Konsum, Industrialisierung und Armut, die bedingt durch die ökonomische Entwicklung und technischen Fortschritt entstanden sind.<sup>85</sup> Diese Konferenz ist der Startschuss für eine internationale Umweltpolitik. Die Geschichte der Nachhaltigkeit entwickelt sich 1987 mit dem Brundtland-Report weiter. 1992 erscheint die Agenda 21, ein Leitpapier zur nachhaltigen Entwicklung, das auf der Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro beschlossen wird, und bekräftigt

79 Bertelsmann-Stiftung [2005], S. 16.

80 Vgl. Spindler [2012], S. 2.

81 Vgl. Schneider [2012], S. 25.

82 Vgl. Spindler [2012], S. 3.

83 Vgl. Gardizi [2009], o. S.

84 Vgl. Spindler [2012], S. 3.

85 Vgl. Gardizi [2009], o. S.

somit die verabschiedete Erklärung der Konferenz 1972 aus Stockholm.<sup>86</sup> Mit dem Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung 2002 in Johannesburg vervollständigt sich die Geschichte der Nachhaltigkeit. Hier werden die Fortschritte der Agenda 21 von 1992 überprüft und neue Ziele vereinbart.<sup>87</sup>

Die Entstehung und Entwicklung der unternehmerischen Verantwortung hingegen ist anders verlaufen. Den Ursprung findet die unternehmerische Verantwortung in dem Begriff des Ehrbaren Kaufmannes rund um das 12. Jahrhundert. Der Ehrbare Kaufmann wird in der Literatur als ein vorbildlicher, verantwortlicher Teilnehmer am Wirtschaftsleben beschrieben.<sup>88</sup> Er fühlt sich für das eigene Unternehmen, die Gesellschaft und die Umwelt verantwortlich und engagiert sich somit für den langfristigen Erfolg des Unternehmens, indem er nachhaltig wirtschaftet. Mit der Industrialisierung Ende des 19. Jahrhunderts haben Unternehmen damit angefangen, sich Gedanken über den Zusammenhang zwischen wirtschaftlichen Erfolg und das Wohlergehen der Mitarbeiter zu machen,<sup>89</sup> zum Beispiel durch die Bereitstellung von Wohnhäusern und verbesserten Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter.<sup>90</sup> Bis heute wird der CSR-Gedanke in Unternehmen stetig weiterentwickelt und implementiert.

---

86 Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [o. J.], o. S.

87 Vgl. Gardizi [2009], o. S.

88 Vgl. Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern [o. J.], o. S.

89 Vgl. Bertelsmann-Stiftung [o. J.], S. 2.

90 Vgl. Loew/Ankele/Braun/Clausen [2004], S. 2.

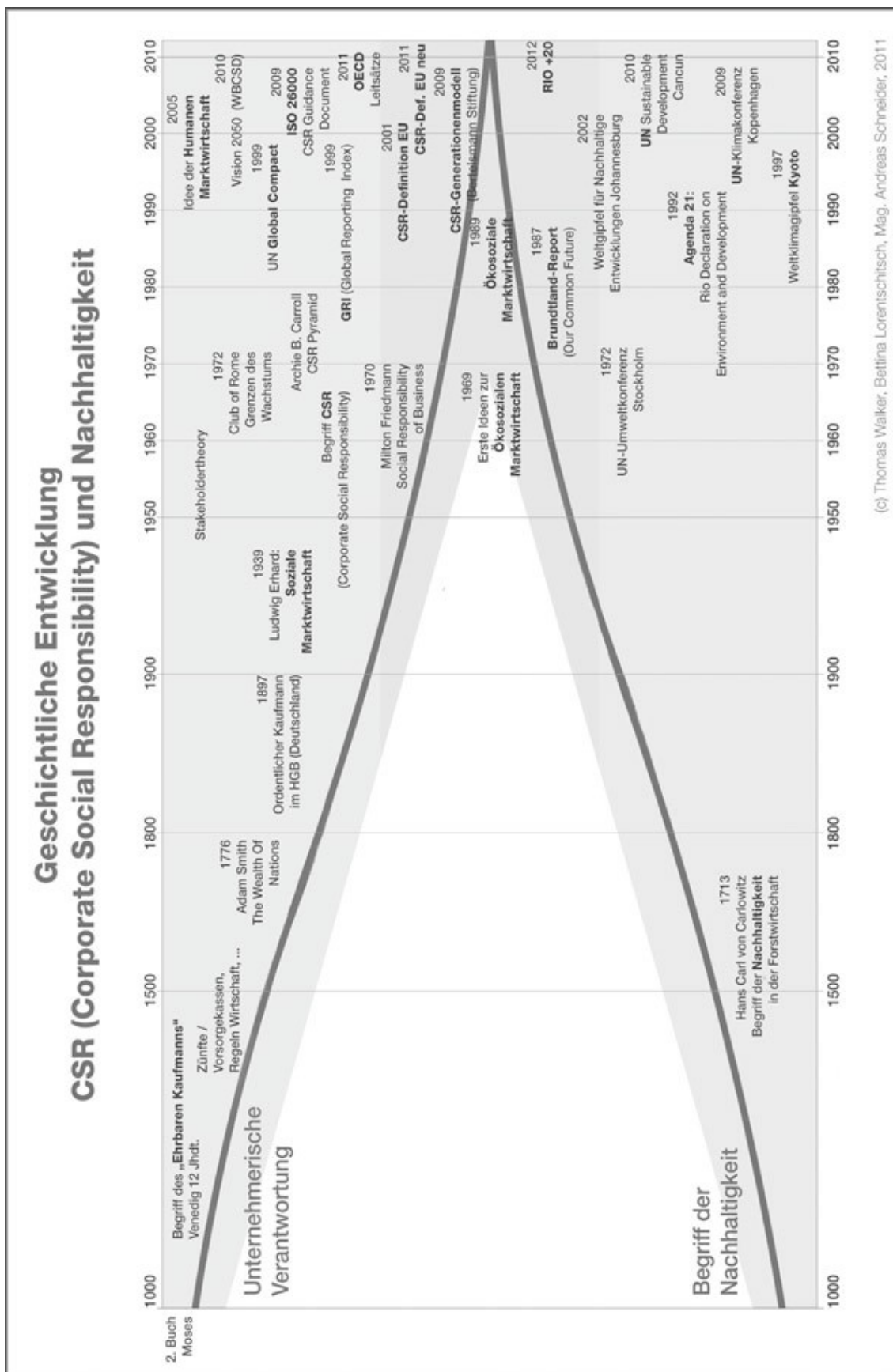


Abbildung 8: Geschichtliche Entwicklung CSR und Nachhaltigkeit

Quelle: Schneider [2012], S. 25.

Im Zuge der Globalisierung gewinnt CSR zunehmend an Bedeutung. Laut einer Studie aus dem Jahr 2011, die vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult im Auftrag des Bundesfamilienministeriums durchgeführt wurde, engagieren sich zwei Drittel der Unternehmen in Deutschland für gesellschaftliche Belange in ihrem unmittelbaren Umfeld und geben 2011 mindestens 11 Milliarden Euro dafür aus (siehe Abbildung 9 zur Studie).<sup>91</sup>



Abbildung 9: Unternehmen geben Milliarden aus

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. [o. J.], o. S.

In großen Unternehmen gibt es für CSR bereits eine eigene Abteilung, in kleineren Betrieben hingegen kümmert sich der Inhaber normalerweise selber darum.<sup>92</sup> Nächste-

<sup>91</sup> Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. [o. J.], o. S.

<sup>92</sup> Vgl. ebd.

hende Abbildung 10 veranschaulicht die Befragung von Unternehmen, welche gesellschaftlichen Bereiche sie bevorzugt fördern.<sup>93</sup>

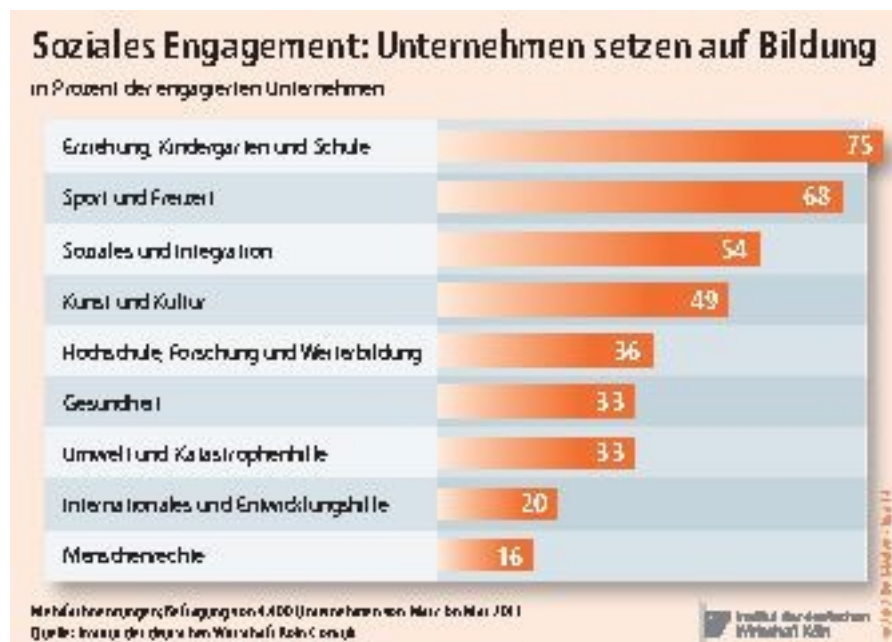


Abbildung 10: Befragung von 4.400 Unternehmen von März bis Mai 2011

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. [o.J.], o. S.

Die Befragung, die ebenfalls vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult durchgeführt wurde, zeigt, dass die Unternehmen unter den befragten gesellschaftlichen Bereichen (von oben nach unten: Erziehung, Kindergarten und Schule; Sport und Freizeit; Soziales und Integration; Kunst und Kultur; Hochschule, Forschung und Weiterbildung; Gesundheit; Umwelt und Katastrophenhilfe; Internationales und Entwicklungshilfe; Menschenrechte) zu 75 Prozent auf Bildung setzen.

CSR ist für Unternehmen, Gesellschaft und Politik von Vorteil. Wenn CSR weitblickend im Unternehmen integriert ist, kann es Wettbewerbsvorteile bewirken.<sup>94</sup> CSR dient auch der Gesellschaft, weil sie von den Instrumenten und den Maßnahmen, derer sich die Unternehmen bedienen, schließlich profitieren können. Und auch die Politik profitiert von dem CSR-Engagement der Unternehmen, denn je nach Problemlage, die durch wirtschaftliche, gesellschaftliche und/oder ökologische Prozesse bedingt ist, er-

<sup>93</sup> Vgl. ebd.

<sup>94</sup> Vgl. Bertelsmann-Stiftung [o. J.], S. 4.

scheint es den politischen Akteuren nicht möglich, diese alleine zu lösen, daher ist die Unterstützung von Unternehmen sehr willkommen.<sup>95</sup>

Auf die Frage, warum Unternehmen CSR verfolgen, hat die damalige Bundesministerin für Arbeit und Soziales (Amtszeit, 2009-2013)<sup>96</sup>, Frau Dr. Ursula van der Leyen, die passende Antwort:

*„CSR hilft nicht nur der Gesellschaft, sondern vor allem den Unternehmen selbst: Es ist kein Zufall, wenn nachhaltig wirtschaftende Betriebe überdurchschnittlich gut im Wettbewerb dastehen. Denn Unternehmen handeln im eigenen Interesse, wenn sie durch Initiativen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ihren Fachkräftebedarf sichern, durch Energiesparmaßnahmen Produktionskosten senken, oder durch soziales Engagement die Identifikation und Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter stärken. Nicht zuletzt verbessert eine überzeugende CSR-Strategie das Ansehen des Unternehmens in der Branche, bei Kunden und in der Gesellschaft insgesamt.“<sup>97</sup>*

## 2.2 Merkmale von CSR

Nachdem im obigen Kapitel 2.1 ausführlich die unterschiedlichen Definitionsansätze von CSR erläutert wurden, sollen nun in diesem Kapitel die fünf wichtigsten CSR-Merkmale zusammengetragen werden, damit sie im späteren Verlauf dieser vorliegenden Arbeit in Kapitel 3.3 am Untersuchungsobjekt Werder Bremen geprüft werden können. Zu den wichtigsten Merkmalen von CSR gehören Vielfältigkeit und Flexibilität, Dreisäulen-Modell, ISO DIN 26000, Freiwilligkeit und Glaubwürdigkeit. In den nachstehenden Unterkapiteln werden nun die jeweiligen Merkmale erläutert.

### 2.2.1 Vielfältigkeit und Flexibilität

Unternehmen von unterschiedlichster Größe und aus den unterschiedlichsten Branchen können gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.<sup>98</sup> Die gesetzten Schwerpunkte gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen sind von den Bedürfnissen der jeweiligen Stakeholder abhängig. Es gibt kein CSR-Konzept, welches auf alle Unternehmen im Allgemeinen übertragbar ist, es muss vielmehr individuell auf das einzelne Unternehmen, seine Anspruchsgruppen und sein Umfeld zugeschnitten werden. Dies bedeutet, dass Unternehmenskonzepte immer wieder bearbeitet, aktualisiert und

---

<sup>95</sup> Vgl. ebd.

<sup>96</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales [o. J.], o. S.

<sup>97</sup> Van der Leyen [2011], S. 3.

<sup>98</sup> Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. [o. J.], o. S.

angepasst werden müssen.<sup>99</sup> Der Ansatz „One-size-fits-all“<sup>100</sup> verhindert eine wirksame Umsetzung jeglicher CSR-Konzepte. Unternehmen prägen ihr Umfeld durch ein vielfältiges Angebot ihrer CSR-Strategien.

### **2.2.2 Drei-Säulen-Modell**

Zu der Vielfalt von CSR gehört auch der Aspekt des Drei-Säulen-Modells.<sup>101</sup> Da in der Literatur sehr häufig der Definitionsansatz des Drei-Säulen-Modells bzw. der Three P's<sup>102</sup> herangezogen wird, bildet dieser Ansatz ein eigenständiges Merkmal, anhand dessen das Untersuchungsobjekt SV Werder Bremen gesondert überprüft werden soll.

### **2.2.3 ISO DIN 26000**

Der Leitfaden ISO DIN 26000, der sich aus den sieben Grundsätzen<sup>103</sup> und den sieben Kernthemen<sup>104</sup> zusammensetzt, ist ebenfalls ein Aspekt der Vielfältigkeit von CSR und wird daher in einem gesonderten Kapitel behandelt. Diese Grundsätze und Kernthemen sollen gleichermaßen an dem Untersuchungsobjekt SV Werder Bremen untersucht werden.

### **2.2.4 Freiwilligkeit**

Ein fundamentales Merkmal für CSR besteht darin, dass es sich auf Freiwilligkeit begründet. Dies hat die Europäische Kommission bereits deutlich in ihren Mitteilungen aus den Jahren 2001<sup>105</sup> und 2002<sup>106</sup> hervorgehoben. Ein CSR-Konzept beruht immer auf freiwilliger unternehmerischer Initiative. Organisationen oder Unternehmen können sich freiwillig entscheiden, ob, in welcher Art und in welchem Maße sie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen möchten, sie dürfen zu CSR-Maßnahmen nicht gezwungen werden. Zwingende Maßnahmen werden nur durch gesetzliche Bestimmungen vorgegeben.<sup>107</sup> Es liegt in der politischen Verantwortung, Rahmenbedingungen für CSR-Maßnahmen zu schaffen, damit Unternehmen über ausreichende Flexibilität und Handlungsspielräume verfügen können.<sup>108</sup> Durch das freiwillige Engagement zur unter-

---

99 Vgl. Fifka [2011], S. 35.

100 Vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände [o. J.], o. S.

101 Vgl. Fifka [2011], S. 35.

102 Vgl. Lukatsch [2010], S. 26.

103 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales [2011], S. 12-13.

104 Vgl. ebd., S. 14.

105 Vgl. Europäische Kommission [2001], S. 8.

106 Vgl. Europäische Kommission [2002], S. 6.

107 Vgl. Europäische Kommission [2011], S. 4.

108 Vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände [o. J.], o. S.

nehmerischen Verantwortung kann die politische Verantwortung ergänzt,<sup>109</sup> aber nicht ersetzt werden.

### **2.2.5 Glaubwürdigkeit**

Die CSR-Umsetzung in und von Unternehmen muss glaubwürdig sein. Damit das CSR-Konzept bei den Stakeholdern glaubwürdig erscheint, ist die kommunikative Vermittlung des unternehmerischen Engagements eine wesentliche Grundlage. Nur wenn es dem Unternehmen gelingt, in einer sachgerechten und transparenten Form zu kommunizieren, gewinnen die Stakeholder Vertrauen zu seinem Engagement.<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup> Vgl. Bertelsmann-Stiftung [o. J.], S. 4.

<sup>110</sup> Vgl. Bundesverband der Deutschen Industrie [o. J.], S. 5.



### 3 Praktischer Teil: SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA

Nachdem das zweite Kapitel den theoretischen Teil mit den Definitionsansätzen von CSR beinhaltet, beschäftigt sich das dritte Kapitel nun mit dem Untersuchungsobjekt SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA, das als praktischer Teil dieser vorliegenden Arbeit bezeichnet wird.

Als Entscheidungshilfe für die Auswahl des Untersuchungsobjektes diene eine Studie aus dem Jahr 2011, in der unternehmerische soziale Verantwortung im Profifußball in Deutschland untersucht wurde.

Die strategischen Ziele, die deutsche Fußballvereine dazu bewegt, CSR-Aktivitäten nachzugehen, liegen laut der Studie „CSR Performance Scorecard – Measuring the Effects of Corporate Social Responsibility in Professional Soccer in Germany“<sup>111</sup> von Gregor Hovemann, Jan Kremer und Stefan Walzel (siehe Abbildung 11) sowohl unter Berücksichtigung der Kunden (Customers) als auch der Gesellschaft (Society) hauptsächlich im Aufbau nachhaltiger Partnerschaften (Build up sustainable partnerships, mit der Bewertung von 5,35 Punkten<sup>112</sup>) und im Aufbau von Sozialkapital (Build up social capital, mit 5,12 Punkten), sowie in der Verbesserung ihrer öffentlichen Kommunikation (Improve public relations, mit 4,94 Punkten). Auch die Erhöhung der emotionalen Bindung zum Fußballverein (Increase emotional attachment, mit 4,71 Punkten) und des Markenwertes (Increase brand value, mit 4,59 Punkten) sind CSR-Ziele für Fußballvereine. Ferner werden der Beitrag zu einer gesunden Lebensweise (Contribute to a healthy lifestyle, mit 4,24 Punkten) und die Bewusstseinsbildung (Raise awareness, mit 4,12 Punkten) als ein hohes Ziel gewichtet. Überraschenderweise hat diese Studie allerdings ergeben, dass das Ziel „Nutzung Fan-Potential“ (Utilize fan potential, mit 3,80 Punkten) als weniger relevant gewichtet wird.

<sup>111</sup> Vgl. Hovemann/Kremer/Walzel [2011], S. 27.

<sup>112</sup> Die Studie umfasst eine Umfrage mit einer Bewertungsskala von 1 bis 6 (dabei ist 1 völlig irrelevant und 6 äußerst relevant). Bei dieser Umfrage wurden insgesamt 17 CSR-Manager aus Fußballvereinen der ersten drei Fußball-Ligen befragt, darunter zehn Befragte aus der ersten, vier aus der zweiten und drei aus der dritten Liga.

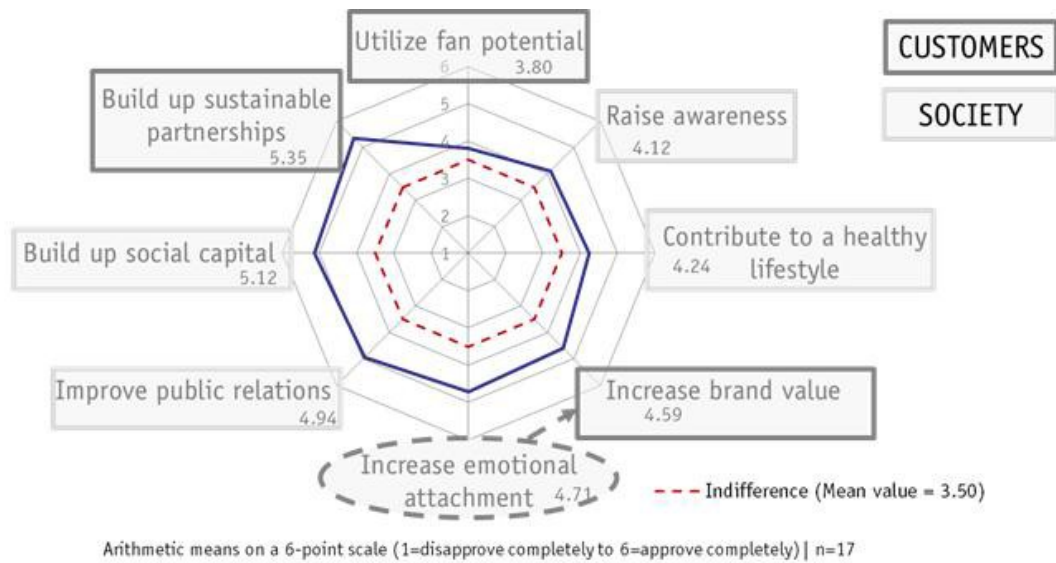


Abbildung 11: Strategische Ziele für CSR-Aktivitäten in Fußballvereinen

Quelle: Hovemann/Kremer/Walzel [2011], S. 31.

Die Studie „CSR Performance Scorecard“ liefert ebenfalls Informationen über relevante Stakeholder-Gruppen für CSR-Aktivitäten deutscher Fußballvereine (siehe Abbildung 12).

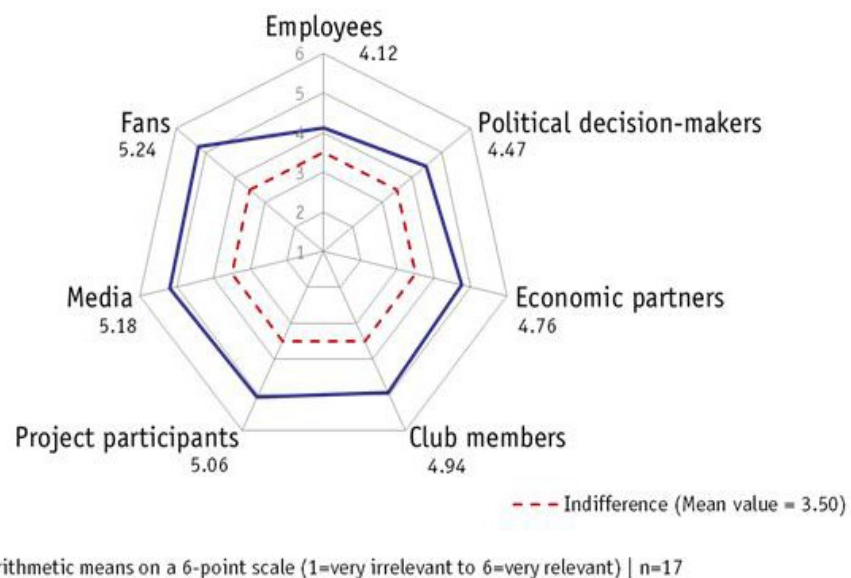


Abbildung 12: Relevante Stakeholder für CSR-Aktivitäten von Fußballvereinen

Quelle: Hovemann/Kremer/Walzel [2011], S. 32.

Bei dieser Umfrage wurden als wichtigste Stakeholder-Gruppen von deutschen Fußballvereinen die Fans (mit 5,24 Punkten<sup>113</sup>) und die Medien (mit 5,18 Punkten) genannt, gefolgt von Projektteilnehmern (Project participants, mit 5,06 Punkten), Vereinsmitgliedern (Club members, mit 4,94 Punkten), Wirtschaftspartnern (Economic partners, mit 4,76 Punkten), politischen Entscheidungsträgern (Political decision makers, mit 4,47 Punkten) und Mitarbeitern (Employees, mit 4,12 Punkten).

Da die deutschen Fußballvereine eine breitgefächerte Zielsetzung verfolgen (siehe Abb. 13) und verschiedene Stakeholder-Gruppen für sie relevant erscheinen (siehe Abb. 14), besteht für den SV Werder Bremen auch die Notwendigkeit, ein umfassendes CSR-Konzept zu erarbeiten.

Der praktische Teil geht zunächst in Kapitel 3.1 auf das Sportunternehmen SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA im Allgemeinen ein, indem es kurz vorgestellt wird. Das Kapitel 3.2 befasst sich dann konkret mit der CSR-Marke „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“, unter der das gesellschaftliche Engagement vom SV Werder Bremen geführt wird. Die Unterkapitel 3.2.1 bis 3.2.6 gehen jeweils auf die einzelnen Projekte und deren Aktivitäten ein. Die beschriebenen CSR-Merkmale aus dem Kapitel 2.2 werden in Kapitel 3.3 in seinen jeweiligen Unterkapiteln geprüft.

### 3.1 SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA

Die Wurzeln des heutigen Sportunternehmens SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA gehen zurück auf das Jahr 1899, als unter dem Namen „Fußballverein Werder von 1899“ ein reiner Fußballverein gegründet wurde.<sup>114</sup> Im Jahre 1920 kam es zu einer Erweiterung des Vereins, der Fußballverein wurde zum Sportverein mit diversen Sportarten und deshalb umbenannt in „SV Werder Bremen von 1899“,<sup>115</sup> der heute ein eingetragener Verein ist, der den Amateursportbereich der Abteilungen Schach, Handball, Turnspiele, Gymnastik, Tischtennis und Leichtathletik leitet. Seit 2003 wird der Profisport, zu dem auch der Fußball gehört, vom Sportunternehmen SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA geleitet.<sup>116</sup> Zu dem Sportunternehmen gehören<sup>117</sup> der Aufsichtsrat mit seinen Mitgliedern Willi Lemke, Dr. Hubertus Hess-Grunewald, Dr. Werner Brinker, Marco Bode, Hans Schulz und Axel Plaat, die Geschäftsführung unter dem Vorsitz der

<sup>113</sup>Die Studie umfasst eine Umfrage mit einer Bewertungsskala von 1 bis 6 (dabei ist 1 völlig irrelevant und 6 äußerst relevant). Bei dieser Umfrage wurden insgesamt 17 CSR-Manager aus Fußballvereinen der ersten drei Fußball-Ligen befragt, darunter zehn Befragte aus der ersten, vier aus der zweiten und drei aus der dritten Liga.

<sup>114</sup>Vgl. Polster [o. J.], o. S.

<sup>115</sup>Vgl. ebd.

<sup>116</sup>Vgl. ebd.

<sup>117</sup>Nachstehend aufgezählte Namen entsprechen dem Stand Juni 2014.

Geschäftsführung Klaus Filbry, Thomas Eichin und Klaus-Dieter Fischer.<sup>118</sup> Das Unternehmen beschäftigt ca. 145 Mitarbeiter und kann auf zahlreiche Volunteers zurückgreifen, die ehrenamtlich nationale, internationale und offizielle Sportveranstaltungen unterstützen.<sup>119</sup>

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, wird das Sportunternehmen SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA wegen der besseren Lesbarkeit mit „SV Werder Bremen“ in dieser Arbeit abgekürzt.



Abbildung 13: Logo SV Werder Bremen

Quelle: Polster [o.J.], o.S.

Der SV Werder Bremen, dessen Spieler und Anhänger entsprechend der Vereinsfarben im Logo<sup>120</sup> auch die „Grün-Weißen“ genannt werden, spielt aktuell in der ersten Bundesliga und zählt 40.400 Mitglieder<sup>121</sup> sowie 5,8 Millionen Fans<sup>122</sup>. Der Verein strebt bis 2015 an, die Mitgliederanzahl auf 50.000 und die Fananzahl auf zehn Millionen zu steigern.<sup>123</sup>

Der SV Werder Bremen wird durch Sponsoring unterstützt. Hauptsponsor ist die Geflügelmarke Wiesenhof.<sup>124</sup> Seit der Saison 2009/2010 ist Nike der Sportartikel-Ausrüster von Werder Bremen.<sup>125</sup> Zu den Sponsoren aus den unterschiedlichsten Branchen gehören auch die Top-Sponsoren (z.B. Targobank, VW), die Co-Sponsoren (z.B. ce-we-print.de), die Partner-Sponsoren (z.B. AOK, Coca Cola zero), die Werbebanden-Partner (z.B. Bauhaus, Turkish Airlines), die Team 11-Sponsoren (z.B. Radio Bremen),

<sup>118</sup> Vgl. Polster [o. J.], o. S.

<sup>119</sup> Vgl. ebd.

<sup>120</sup> Vgl. ebd.

<sup>121</sup> Stand: November 2011

<sup>122</sup> Stand: November 2011

<sup>123</sup> Vgl. Polster [o. J.], o. S.

<sup>124</sup> Vgl. Roppel [o. J.], o. S.

<sup>125</sup> Vgl. Polster [o. J.], o. S.

die Regio-Sponsoren (z.B. City Airport Bremen, Cinemaxx), die Supplier (z.B. MAN, Lagnese) und die Stadionpartner (z.B. Weser Stadion).<sup>126</sup>

### 3.2 Werder bewegt – lebenslang



Abbildung 14: Logo Werder bewegt – lebenslang

Quelle: Polster [o. J.], o. S.

Der SV Werder Bremen begann vor über 10 Jahren mit der Initiative „100% Werder-Partner“, im Bereich soziale Verantwortung aktiv zu werden. Es handelt sich dabei um ein bis dato einmaliges Projekt mit dem Namen „100 Schulen – 100 Vereine“,<sup>127</sup> welches von Werders Vereinspräsidenten und Geschäftsführer Klaus-Dieter Fischer im Jahr 2002 initiiert wurde;<sup>128</sup> die Grün-Weißen sollten gemeinsam mit 100 Schulen und 100 Vereinen gesellschaftliche Verantwortung für die Themen Fair Play, Antidiskriminierung und Gewaltprävention übernehmen.<sup>129</sup> Im Rahmen dieses Projektes wurden 220 Schulen und 160 Vereinen angeschrieben und ihnen wurde angeboten, sich bei Werder als Partner zu bewerben. Daraufhin gab es zahlreiche Rückmeldungen (insgesamt 270 Bewerbungen), sogar von Institutionen, die gar nicht angeschrieben wurden. Nach einer Auswertung der Bewerbungen wurden dann 100 Schulen und 100 Vereine zu Partnern von Werder.<sup>130</sup> Das Projekt „100 Schulen – 100 Vereine“ ist mittlerweile ausgebaut worden, worauf in Kapitel „3.2.2 Lebenslang aktiv“ gesondert eingegangen wird. Das Ziel dieses Projektes liegt in der Stärkung des Sports und sozialer Projekte:

<sup>126</sup> Vgl. ebd.

<sup>127</sup> Vgl. ebd.

<sup>128</sup> Vgl. Kelterborn [2012a], S. 1.

<sup>129</sup> Vgl. Polster [o. J.], o. S.

<sup>130</sup> Vgl. ebd.

*„Es geht uns darum, die dauerhafte Fortentwicklung des Sports in unserer Region zu unterstützen, natürlich insbesondere im Kinder- und Jugendbereich. Zudem möchten wir junge Menschen für Themen wie Fair Play, Antidiskriminierung und Gewaltprävention sensibilisieren. Nicht zuletzt wollen wir natürlich die Jugendlichen in unserem Einzugsgebiet für Werder Bremen begeistern.“<sup>131</sup>*

Für die Umsetzung dieses Projektes wurde von Beginn an eine eigene Abteilung eingerichtet, für die neue Mitarbeiter eingestellt wurden. Diese Abteilung wurde dann im Jahre 2012 mit der Einführung der CSR-Marke „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ ausgebaut.<sup>132</sup> Bei dem Heimspiel am 11. März 2012 wurde den Fans erstmals das neue Konzept der konkreten CSR-Umsetzung vorgestellt.<sup>133</sup>

Zu dem CSR-Management unter der Leitung des Geschäftsführers Klaus-Dieter Fischer, der Direktorin Anne-Kathrin Laufmann und dem Abteilungsleiter Tim Juraschek gehören zehn hauptamtliche Mitarbeiter.<sup>134</sup> Die CSR-Marke „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ ist Vorreiter im deutschen Profisport, nicht nur, weil das Sportunternehmen SV Werder Bremen als erster Bundesligist eine eigene Marke für CSR hat, sondern auch, weil sich die Direktorin Frau Anne-Kathrin Laufmann im Jahr 2013 als erste Managerin für CSR in Deutschland zertifizieren ließ.<sup>135</sup>

*„Werder bewegt will Menschen mit wichtigen Zukunftsthemen erreichen. Wissen um die richtige Ernährung, Chancengleichheit und Gesundheit durch Bewegung sowie das Zulassen von Vielfalt sind entscheidend für eine positive gesellschaftliche Entwicklung“<sup>136</sup>,*

informiert Anne-Kathrin Laufmann über die Zielsetzung von „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“.

Die Marke „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ kann als Vorzeige-Modell für Profi- und Breitensportvereine gesehen werden. Sportvereine haben nach Ansicht des Vereinspräsidenten Fischer ein großes Potenzial für die Umsetzung von CSR:

*„Das Thema CSR kann durch Sportvereine besser als durch Unternehmen geprägt werden. Wir sind nah dran am wirklichen Leben derjenigen, die vom gesellschaftlichen Engagement profitieren können und daher glaubwürdig.“<sup>137</sup>*

Der SV Werder Bremen ist nicht der einzige Bundesligist, der CSR für sich entdeckt hat und sich für eine ganzheitliche Umsetzung stark macht, denn wie bereits in der Einleitung als Beispiel erwähnt, übernehmen die Mehrzahl der Vereine mittlerweile gesell-

---

<sup>131</sup>Ebd.

<sup>132</sup>Vgl. Kelterborn [2012a], S. 1-2.

<sup>133</sup>Vgl. Reineking [2012], o. S.

<sup>134</sup>Vgl. Polster [o. J.], o. S.

<sup>135</sup>Vgl. Schwiezer [o. J.], o. S.

<sup>136</sup>Reinecke [2012], o. S., zitiert nach Laufmann.

<sup>137</sup>Kelterborn [2012a], S. 1, zitiert nach Fischer.

schaftliches Engagement. Doch der SV Werder Bremen bemüht sich, mit „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ eine kontinuierlich durchdachte und nachhaltige Strategie von CSR zu schaffen, wie Fischer bestätigt:

*„Mit WERDER BEWEGT – LEBENSLANG legen wir endgültig das Bild des mildtätigen Sportvereins ab. Wir haben klare Strukturen und Arbeitsbereiche geschaffen, die sich eng an den Markenkernwerten von Werder Bremen orientieren [...] Wir haben eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die sich mit den Grundlagen von CSR beschäftigt hat. Gemeinsam mit der PR-Agentur „denkbar“ aus Bremen haben wir dann das Modell entwickelt.“<sup>138</sup>*

Jährlich gibt der SV Werder Bremen für gesellschaftliches Engagement über eine Million Euro aus und erreicht mit seinen sozialen Projekten ca. 150.000 Menschen.<sup>139</sup>

Der SV Werder Bremen hat für seine Initiative „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ bereits eine Auszeichnung für Vielfalt und Verständigung zwischen den Kulturen erhalten. Dabei handelt es sich um den im Jahre 2012 von dem Bremer Rathaus verliehenen Preis „Der Bunte Schlüssel – Vielfalt gestalten“. Ziel dieses Wettbewerbs ist es, Unternehmen, Organisationen und Initiativen dazu zu motivieren, Talente aller Mitarbeiter innerhalb der Institution zu entdecken und zu fördern.<sup>140</sup> Zu diesem Wettbewerb haben sich insgesamt 17 Institutionen beworben, allerdings konnte der SV Werder Bremen die Jury mit seinem ganzheitlichen Konzept überzeugen, das sechs Themenfelder abdeckt, auf die in den folgenden Unterkapiteln 3.2.1 bis 3.2.6 näher eingegangen wird.

Die Annäherung an das CSR-Thema und die Einführung der CSR-Marke „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ waren keine Ad-hoc-Entscheidung, sondern eine langfristig durchdachte und strategisch geplante Maßnahme. Mit Hilfe der beauftragten PR-Agentur „denkbar – PR & Marketing GmbH“ aus Bremen wurden zunächst als erster Arbeitsschritt die Anspruchsgruppen von SV Werder Bremen zu ihren Erwartungen an den Club befragt; die Ergebnisse konnten dann im weiteren Verlauf der Entwicklung eines CSR-Konzeptes mit den nationalen und internationalen Trends zum Thema CSR abgeglichen werden unter Berücksichtigung der CSR-Ansätze von anderen Unternehmen, Vereinen und Organisationen.<sup>141</sup> Erst dann ist das Konzept von „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ entstanden, das sich auf sechs Themenfelder (Gesundheit, Toleranz, Hilfsbereitschaft, Umweltbewusstsein, Bewegung und Mitglieder) fokussiert.<sup>142</sup>

<sup>138</sup> Ebd.

<sup>139</sup> Vgl. Polster [o. J.], o. S.

<sup>140</sup> Vgl. Skwirblies [2012], o. S.

<sup>141</sup> Vgl. Kelterborn [2012a], S. 1-2.

<sup>142</sup> Vgl. ebd.

Diese sechs Themenfelder der CSR-Marke „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ sind in die nachstehend beschriebene Projekt-Kategorien integriert: „Lebenslang grün-weiß“, „Lebenslang aktiv“, „Lebenslang gesund“, „Lebenslang tolerant“, „Lebenslang umweltbewusst“ und „Lebenslang hilfsbereit“. Darin spiegeln sich die strategischen Ziele und Stakeholder-Gruppen entsprechend der Abbildungen 11 und 12 in sämtlichen Lebensbereichen wider. Zu jeder dieser Kategorien zählen mindestens ein prominenter Botschafter aus den Bereichen Sport/Fußball, Musik, Journalismus und Fernsehen. Die Projekte mit den einzelnen Aktivitäten und Botschaftern werden nun nachstehend in den Unterkapitel 3.2.1 bis 3.2.6 aufgeführt und erläutert.

### 3.2.1 Lebenslang grün-weiß

Die Initiative „Lebenslang grün-weiß“ richtet sich mit Aktionen und Angeboten an die Anhänger aller Generationen vom SV Werder Bremen. Der SV Werder Bremen weiß, wie wichtig die Fans sind und möchte mit dieser Initiative den Fans die Unterstützung und Anerkennung zurückgeben. Zu den Projekten von „Lebenslang grün-weiß“ gehören Windel-Liga, Kids-Club, Ferienprogramm, 60plus, SV Werder goes Ehrenamt und Sportvereinsentwicklung.<sup>143</sup>

Die Projekte Windel-Liga, Kids-Club und Ferienprogramm sind für die jungen Anhänger des Vereins entwickelt worden. Die Windel-Liga wird von der AOK Bremen/Bremerhaven unterstützt und richtet sich an Kleinkinder und deren Eltern. Zu den Angeboten für die jungen Familien zählen neben Vorträgen über Gesundheit und Ernährung auch sportliche Aktivitäten wie Krabbelgruppen, Eltern-Kind-Turnen und Babyschwimmen. Werders Kids-Club richtet sich gezielt an junge Mitglieder bis einschließlich 12 Jahren und ermöglicht ihnen abwechslungsreiche Ausflüge, Stadionführungen und Auswärtsfahrten.<sup>144</sup>

Das Projekt 60plus hingegen richtet sich an die älteren Anhänger, deren Vereinstreue mit einem vielfältigen kulturellen und gesellschaftlichen Programm belohnt wird.<sup>145</sup> Um die Interessen der Mitglieder über 59 Jahren genau in Erfahrung zu bringen, wurden Fragebögen gezielt an diese Gruppe versendet; die Ergebnisse dieser Umfrage wurden dann in ein konkretes Angebot an Aktivitäten umgesetzt.<sup>146</sup>

---

<sup>143</sup> Vgl. Polster [o. J.], o. S.

<sup>144</sup> Vgl. ebd.

<sup>145</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung [2008], o. S.

<sup>146</sup> Vgl. Polster [o. J.], o. S.



„SV Werder goes Ehrenamt“ ist eine Initiative, die vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend unterstützt wird; dazu gehört beispielsweise die Sportabteilung „Anziehungspunkt“, wo hilfsbedürftige Personen Sportbekleidung erhalten, oder die Integrative Ballschule für Menschen mit und ohne Handicap.<sup>147</sup>

Mit Hilfe kontinuierlicher Mitgliederumfragen kann das Angebot für die Anhänger stets abwechslungsreich und attraktiv gestalten werden.<sup>148</sup>

Unterstützt wird die Initiative „Lebenslang grün-weiß“ durch die ehrenamtlichen Botschafter Thomas Schaaf und Marco Bode, beide ehemalige Profifußballer.<sup>149</sup>

### 3.2.2 Lebenslang aktiv

Bei dem Engagement „Lebenslang aktiv“ stehen die körperliche Fitness, die Begeisterung für den Sport und der Gemeinschaftssinn im Vordergrund. Die dazugehörigen Teilprojekte sind: 100% Werder-Partner, Ballschule, Inklusion und Kindergeburtstage.

100% Werder Partner wurde bereits eingangs in Kapitel „3.2 Werder bewegt – lebenslang“ vorgestellt. Dies war der erste offizielle Beitrag zu einer Aktion im Rahmen des sozialen Engagements von den Grün-Weißen.



Abbildung 15: Logo 100 % Werder-Partner

Quelle: Polster [o. J.], o. S.

<sup>147</sup> Vgl. ebd.

<sup>148</sup> Vgl. ebd.

<sup>149</sup> Vgl. ebd.

Dieses Projekt hat sich mittlerweile weiterentwickelt: von den ursprünglichen 100 Schulen und 100 Vereinen wurden die Partner auf jeweils 111 erhöht, auch 25 Kindergärten, Grundschulen, soziale Einrichtungen und Ausbildungsbetriebe können sich nun Partner vom SV Werder Bremen nennen. Der Inhalt dieser Kooperationen mit den Partnern ist vielfältig und geht weit über die Bereitstellung von Freikarten für Spieltage hinaus, denn zu den Angeboten gehören unter anderem: Mitwirkung von Werder Bremen bei Projektwochen, Stadionführungen/Trainingsbesuche, Sachspenden (wie z.B. Ball- und Trikotspenden), Übersendung des Werder-Magazins als e-paper, regelmäßige Fortbildungen, gemeinsames Partnerlogo, Sportunterricht an Grundschulen/Ballschulen/Kindergärten, Probetraining bei Werder-Jugendmannschaften, etc.<sup>150</sup> Einzelne Projekte der Partner fördert der SV Werder Bremen durch die selbst gegründeten Stiftung, diese wird aber in Kapitel „3.2.5 Lebenslang hilfsbereit“ detailliert erläutert.

Die Ballschule ist ein weiteres Teilprojekt von „Lebenslang aktiv“, dessen Konzept bereits 1999 an den Universitäten Heidelberg und Kiel von zwei Professoren entwickelt wurde.<sup>151</sup> Die Idee der Ballschule besteht darin, Kindern die Möglichkeit zur sportlichen Betätigung anzubieten, die Freude am Ballspielen zu entwickeln, sich durch Sportspielgruppen sozial einzubinden und Talente zu entdecken und zu fördern.<sup>152</sup> In Kooperation mit der Ballschule Nord wird dieses Projekt umgesetzt.<sup>153</sup> Der SV Werder Bremen ist nicht der einzige Kooperationspartner der Ballschule, sondern auch andere Sportvereine haben die Initiative der Ballschule für sich entdeckt, so auch 1899 Hoffenheim, SC Freiburg, THW Kiel, und Adler Mannheim.<sup>154</sup>

Im Bereich Inklusion unterstützt der SV Werder Bremen mit der Kategorie „Lebenslang aktiv“ Menschen mit einer Behinderung, denn auch Menschen mit einer körperlichen und/oder geistigen Beeinträchtigung sollen die Chance haben, sportlich aktiv zu werden; hierzu zählen folgende Initiativen: die integrative Ballschule, der Blinden- und Sehbehindertenfußball, die Teilnahme am Special Youth Camp (Fußball- und Erlebniscamp für Jugendliche mit geistiger und/oder körperlicher Behinderung), die Teilnahme am Werder Bewegt-Ferriencamp und der Special Olympics Fußballtag.<sup>155</sup>

Auch „Lebenslang aktiv“ hat zwei Botschafter benannt, zum einen den Ex-Trainer Otto Rehhagel und den aus dem Fernsehen bekannten Komiker, Moderator und Musiker Wigald Boning.<sup>156</sup>

---

<sup>150</sup> Vgl. ebd.

<sup>151</sup> Vgl. Grote/Kluge/Süveges [o. J.], S. 6-7.

<sup>152</sup> Vgl. Ballschule Nord e.V. [o. J.], o. S.

<sup>153</sup> Vgl. Polster [o. J.], o. S.

<sup>154</sup> Vgl. Grote/Kluge/Süveges [o.J.], S. 6-7.

<sup>155</sup> Vgl. Polster [o. J.], o. S.

<sup>156</sup> Vgl. ebd.

### 3.2.3 Lebenslang gesund

Mit der Gründung von „Lebenslang gesund“ setzt sich der SV Werder Bremen dafür ein, Partner, Interessierte und eigene Mitarbeiter dafür zu motivieren, auf eine ausgewogene Ernährung und auf sportliche Betätigung zu achten. Dies wird mit den Projekten Betriebliches Gesundheitsmanagement, 100% Fitter Werder-Partner und Ammerländer Milchmuhbil umgesetzt.<sup>157</sup>

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist ein internes Werder-Projekt und richtet sich gezielt an die eigenen Mitarbeiter, weil zahlreiche Studien bestätigt haben, dass sich durch ein betriebliches Gesundheitsmanagement krankheitsbedingte Ausfälle innerhalb eines Unternehmens um bis zu 40 Prozent reduzieren lassen und dass gesunde Mitarbeiter zufriedener und somit auch leistungsfähiger sind, was schließlich erheblich zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann.<sup>158</sup>

100% Fitter Werder-Partner möchte gemeinsam mit der AOK Bremen/Bremerhaven Kinder und Jugendliche an Schulen, in Vereinen und Kindergärten, sozialen Einrichtungen und Ausbildungsbetrieben auf regelmäßige Bewegung und ausgewogene gesunde Ernährung aufmerksam machen. Die Einrichtungen, die an dieser Partnerschaft teilnehmen, profitieren von Schulbesuchen von Werder-Vertretern (auch aktive Spieler), Freikarten für Heimspiele, Autogrammstunden und Weiterbildungen für Trainer, Lehrer und Betreuer.<sup>159</sup>

Das Ammerländer Milchmuhbil ist ein gemeinsames Projekt der CSR-Marke „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ und der Molkerei Ammerland und ist eine Initiative für Schulen, die 100 % Werder-Partner sind (im Weser-Ems-Land können sich insgesamt 44 Schulen für den Besuch des Ammerländer Milchmuhbil anmelden).<sup>160</sup> Mit dem Ammerländer Milchmuhbil werden Schulen besucht, um über Milchprodukte zu informieren, sowie allgemein über gesunde Ernährung aufzuklären. Die Schüler dürfen die Milchprodukte kostenlos probieren und aktiv selber damit Snacks zubereiten. Parallel zu den Informationsrunden über gesunde Ernährung können in der Turnhalle Ballschuleinheiten durchgeführt werden.

Der ehemalige Fußballprofi vom SV Werder Bremen Frank Baumann und die Ernährungswissenschaftlerin Dagmar Freifrau von Cramm stehen als Botschafter mit ihrem Namen für diese Initiative.<sup>161</sup>

---

<sup>157</sup> Vgl. ebd.

<sup>158</sup> Vgl. Kelterborn [2012b], o. S.

<sup>159</sup> Vgl. AOK Bremen/Bremerhaven [o. J.], o. S.

<sup>160</sup> Vgl. Albers [2013], o. S.

<sup>161</sup> Vgl. Polster [o. J.], o. S.

### 3.2.4 Lebenslang tolerant

Die Initiative „Lebenslang tolerant“ ist für eine relevante Spielregel im Sport gegründet worden: Fairplay. Den Grün-Weißen ist ein respektvoller Umgang der Fans auf der Tribüne und den Spielern auf dem Rasen sehr wichtig. Aktionen dieser Initiative sind Antidiskriminierung, Scort Foundation und SPIELRAUM.<sup>162</sup> Der SV Werder Bremen legt großen Wert darauf, sich gegen Diskriminierung und für Integration einzusetzen, jeder haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiter vom SV Werder Bremen muss sich mit Unterzeichnung des Vereinskodex dazu verpflichten, diese Werte zu beachten und umzusetzen.<sup>163</sup> Auch für die Fanclubs gibt es einen Fan-Ethik-Kodex, an den sie sich halten müssen, wenn sie vom Verein unterstützt werden möchten; dieser Kodex tritt vor allem gegen den Einsatz von Pyrotechnik im Stadion ein.<sup>164</sup>

Die Aktion Antidiskriminierung engagiert sich für Aufklärungsarbeit in den Themengebieten Rassismus, Homophobie, Gewalt und Sexismus im Fußball. Bereits 2008 haben Werder-Fans eine Arbeitsgruppe „Antidiskriminierungs-AG“ gegründet und setzen sich seitdem dafür ein, Diskriminierung öffentlich zu thematisieren.<sup>165</sup> An jedem Heimspieltag gibt es einen festen Infostand der Antidiskriminierungs-AG im Stadion.<sup>166</sup>

Der SV Werder Bremen kooperiert seit 2008 mit der Scort Foundation, eine Schweizer Stiftung für Kinder und Jugendliche in schwierigen Lebensumständen.<sup>167</sup> Die Initiative, durch Fußball die Entwicklung zu fördern, wird unter anderem in sozial benachteiligten Ländern wie Indien, Uganda, Sri Lanka, Kosovo, Palästina und Sudan umgesetzt. Hiermit soll ein Beitrag zur Entwicklungs- und Friedensförderung geleistet werden.

Das Projekt SPIELRAUM wird in Kooperation mit seinem Sponsor, dem Sportartikel-Ausrüster Nike unterstützt; gegründet wurde dieses Sozialprojekt von der deutschen Kinder- und Jugendstiftung.<sup>168</sup> SPIELRAUM schafft in sozial schwächeren Gebieten Deutschlands Plätze, wo Kinder und Jugendliche Sport treiben und spielen können.

Hier kommen die Botschafter aus der Musik- und TV-Branche. Der Musiker Jan Delay und der Schauspieler Matthias Brandt, die selber Werderaner<sup>169</sup> sind, unterstützen die Kampagne gegen Diskriminierung, Gewalt und Drogen.<sup>170</sup>

---

<sup>162</sup> Vgl. ebd.

<sup>163</sup> Vgl. Kessels [2012], o. S.

<sup>164</sup> Vgl. ebd.

<sup>165</sup> Vgl. Fan-Projekt Bremen e.V. [o. J.], o. S.

<sup>166</sup> Vgl. Polster [o. J.], o. S.

<sup>167</sup> Vgl. Scort Foundation [o. J.], o. S.

<sup>168</sup> Vgl. Polster [o. J.], o. S.

<sup>169</sup> Als Werderaner werden die Werder-Anhänger bezeichnet.

<sup>170</sup> Vgl. Polster [o. J.], o. S.

### 3.2.5 Lebenslang hilfsbereit

Die Grün-Weißen haben mit der „SV Werder Bremen Stiftung“ eine eigene Stiftung gegründet, um Hilfsbedürftige auch finanziell bei der Förderung von Sport, Bildung, Erziehung, Völkerverständigung und Gewaltprävention unterstützen zu können, denn sie sehen in ihrem Vereinsnamen die Abkürzung SV nicht nur für Sport-Verein, sondern auch für Soziale Verantwortung.<sup>171</sup> Die Stiftung organisiert weltweit Sachspenden und regelmäßig stattfindende Benefizaktionen.

Zu der Initiative „Lebenslang hilfsbereit“ zählt auch das Projekt „100% Werder World-Wide“, eine Erweiterung des Projektes „100 Schulen und 100 Vereine“ aus der Initiative „Lebenslang aktiv“; hier werden die Partnerschaften mit Schulen und Vereinen auch in das Ausland verlagert. Dieses Projekt ermöglicht den Partnern im Ausland, Unterstützung durch Sportmaterialien zu erhalten oder Schulungen für ausländische Lehrer und Trainer durchzuführen, sowie Praktikumsplätze in Deutschland zu vermitteln.<sup>172</sup>

Willi Lemke, Manager des SV Werder Bremen und Sonderberater des UN-Generalsekretärs für Sport, und Moritz Rinke, Schriftsteller und Werder-Fan, unterstützen die Initiative „Lebenslang hilfsbereit“.<sup>173</sup>

### 3.2.6 Lebenslang umweltbewusst

Verantwortung für die Umwelt übernimmt der SV Werder Bremen mit der vielfältigen Initiative „Lebenslang umweltbewusst“; Aktionen hierzu sind beispielsweise: Einsatz von Photovoltaik-Anlagen, 100% Öko-Strom, Sammeltransport an Spieltagen, Code of Conduct, umweltfreundliche Printausgaben, Pfandbechersystem im Stadion, Förderung des Fahrradfahrens, Reinigung des Stadions und Mitgliedschaften in umweltbewussten Vereinen, die nachstehend erläutert werden.

Das Bremer Weser-Stadion, in dem der SV Werder Bremen seine Heimspiele austrägt, wurde zwischen 2008 bis 2011 umgebaut und die gesamte Fassade des Stadions mit einer Photovoltaik-Anlage ausgestattet. Mit insgesamt 200.000 Solarzellen konnte somit ein neuartiges Energiekonzept umgesetzt werden.<sup>174</sup> In Ergänzung zu der Photovoltaik-Anlage wurde bei den Grün-Weißen auf Öko-Strom umgestiegen, der aus 99% Wasserkraft und aus 1% Sonnenstrom vom Dach des Weserstadions erzeugt wird.<sup>175</sup>

---

<sup>171</sup> Vgl. ebd.

<sup>172</sup> Vgl. ebd.

<sup>173</sup> Vgl. ebd.

<sup>174</sup> Vgl. Zobel [o. J.], o. S.

<sup>175</sup> Vgl. Polster [o. J.], o. S.

Die Werder Energie-Partner EWE und swb können den Werder-Fans mit dem Öko-Strom ein umweltfreundliches Angebot unterbreiten: Fans, die den Öko-Strom beziehen, erhalten zunächst als Startpaket eine im Weder-Look verzierte Steckdose und können bei Werder-Siegen und Titeln von wechselnden Prämien profitieren.<sup>176</sup> Auch der Transport zum Stadion wird umweltbewusst angeboten, an Spieltagen beinhaltet die Stadioneintrittskarte auch die Fahrkarte für den öffentlichen Nahverkehr, den die Fans nutzen können, um zum Stadion und auch wieder zurück zu gelangen.<sup>177</sup> Während der Spieltage werden Getränke im Stadion für die Fans in Pfandbechern ausgeschenkt, um somit einen Beitrag zur Müllvermeidung leisten zu können.<sup>178</sup> Damit das Stadion stets aufgeräumt und sauber ist, kommen die Behindertenwerkstätten „Martinshof“ und „Werkstatt Bremen“ zum Einsatz.<sup>179</sup> Seit der Saison 2003/04 besteht eine vertragliche Vereinigung zwischen den Behindertenwerkstätten und dem SV Werder Bremen, die Arbeitsgruppe reinigt vor jedem Heimspiel die Sitzplätze und hält den Platz sauber, dafür überweist der SV Werder Bremen jährlich eine Summe von € 40.000 Euro an die Werkstätten.<sup>180</sup>

Die Printausgaben der Kataloge und Flyer sowie das Geschäftspapier sind FSC (Forest Stewardship Council) zertifiziert, das bedeutet, dass bei der Herstellung der Produkte auf einen verantwortlichen Umgang mit den Waldressourcen geachtet wird. Um einen Beitrag zum Erhalt der globalen Waldressourcen leisten zu können, erscheint das Werder-Magazin als e-paper in elektronischer Version.

Darüber hinaus engagiert sich der SV Werder Bremen auch bei weiteren umweltschonenden Aktionen, hierzu gehört unter anderem die Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“; die Geschäftsstelle selbst hat an dieser Maßnahme teilgenommen, drei Monate regelmäßig mit dem Fahrrad zur Arbeit zu fahren, dies kommt nicht nur der Umwelt zu Gute, sondern auch der Gesundheit der Mitarbeiter selbst. Der Sponsorenlauf „Weser-Helden“ wird nicht nur mit Sachpreisen unterstützt, sondern auch Spieler der Grün-Weißen Mannschaft sind gemeinsam mit Schülern aus der Region mitgelaufen. Die Umweltaktion „Bremen räumt auf“, die die Bürger der Stadt Bremen motivieren, an einer Aufräum-Aktion der Stadt teilzunehmen, erfährt ebenfalls die Unterstützung des SV Werder Bremen, denn die Teilnehmer haben die Chance, bei einer Verlosung eine Eintrittskarte für ein Heimspiel, eine Stadionführung oder einen Fußball mit Original-Unterschriften der Profifussball-Mannschaft zu gewinnen.

---

<sup>176</sup> Vgl. EWE Aktiengesellschaft [o. J.], o. S.

<sup>177</sup> Vgl. Polster [o. J.], o. S.

<sup>178</sup> Vgl. ebd.

<sup>179</sup> Vgl. ebd.

<sup>180</sup> Vgl. ebd.

### 3.3 Überprüfung der CSR-Merkmale

Die in Kapitel 2.2 herausgearbeiteten Merkmale von CSR werden nun in diesem Kapitel einzeln in den nachstehenden Unterkapiteln am Sportunternehmen SV Werder Bremen GmbH und Co. KGaA überprüft. Bei den überprüften Merkmalen kommt es zwangsläufig zu Überschneidungen, da z.B. Umwelt ein Bestandteil sowohl des Merkmals des Drei-Säulen-Modells ist, als auch ein Kernthema der ISO DIN 26000 ist. Überschneidungen ergeben sich auch bei den unterschiedlichen Initiativen, die im Rahmen der CSR-Aktivitäten ins Leben gerufen wurden. So betrifft die Aktion, mit dem Fahrrad zur Arbeit zu fahren, nicht nur das Thema Umweltbewusstsein, sondern auch das Thema Gesundheit. Die Vereinbarung mit den Behindertenwerkstätten trägt zur Toleranz gegenüber Behinderten bei und fördert mit der Reinigung und der Instandhaltung des Stadions den Nachhaltigkeitsgrundsatz.

#### 3.3.1 Vielfältigkeit und Flexibilität

Das Sportunternehmen SV Werder Bremen GmbH und Co. KGaA hat die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung bereits sehr früh für sich entdeckt, die ersten offiziellen Projekte im gesellschaftlichen Engagement wurden mit der Initiative „100% Werder-Partner“ bereits im Jahr 2002 umgesetzt. Der SV Werder Bremen hat verstanden, dass der Fußball von großem allgemeinem Interesse in Deutschland ist und deutsche Fußballvereine sehr hoch angesehen sind und somit auch die Medien detailliert über die Tätigkeiten des Vereins und die CSR-Aktivitäten berichten und den Fans somit Informationen liefern. Dies ist eine Basis, auf der eine eigene CSR-Marke aufgebaut und auch kommuniziert werden kann. Dass der Fußball bedeutsam für die Förderung von Nachhaltigkeit sein kann, bestätigt auch der ehemalige Präsident des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) Dr. Theo Zwanziger:

„Der Fußball kann wie kein anderer Botschafter in unserer Gesellschaft Werte vermitteln. Die riesige Begeisterung für unseren Sport versetzt uns darüber hinaus in die Lage, karitative und humanitäre Maßnahmen auf finanziell hohem Niveau zu unterstützen. Die kommerzielle Seite des Profifußballs und unsere Gemeinnützigkeit sind kein Widerspruch.“<sup>181</sup>

Um ein vielfältiges CSR-Angebot professionell zu erarbeiten, wurde eine externe PR-Agentur damit beauftragt, ein individuell auf den SV Werder Bremen zugeschnittenes Konzept zu entwickeln. Das Ergebnis ist die Marke „WERDER BEWEGT – LEBENS-LANG“, unter dem Motto „lebenslang“ werden sechs Themenbereiche abgedeckt. Die

<sup>181</sup> Lohmann [2011], o. S., zitiert nach Zwanziger.

Themenfelder „grün-weiß“, „aktiv“, „gesund“, „tolerant“, „umweltbewusst“ und „hilfsbereit“ sind sehr vielfältig. Die Vielfältigkeit dieses CSR-Konzeptes zeigt sich nicht nur in den diversifizierten Themenbereichen, sondern vielmehr auch in den breitgefächerten Anspruchsgruppen, die mit „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ erreicht werden.

Das Projekt „Lebenslang grün-weiß“ spricht vielfältige Altersgruppen an, vom Kleinkind bis zum Rentner. Die Vielfalt zeigt sich auch darin, dass sich die Initiative nicht nur an Vereinsmitglieder oder Anhänger des Fußball-Clubs richtet, sondern auch an Interessierte der einzelnen Aktionen, die nicht zwangsläufig in Verbindung mit dem Fußball der Grün-Weißen stehen. Auch die Initiative „Lebenslang aktiv“ spricht eine Vielfalt von sozialen Einrichtungen an. „Lebenslang gesund“ bietet eine Vielfalt von Angeboten sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Werder-Partner, die wiederum durch die CSR-Maßnahmen „100 Schulen - 100 Vereine“ und „100% Werder-Partner“ generiert wurden. Die Vielfältigkeit zeigt sich auch in der Initiative „Lebenslang tolerant“, denn zum einen werden vielfältige soziale Themen im Verhaltenskodex aufgegriffen, die sich an die Mitarbeiter, Mitglieder und Fans richten, und zum anderen unterliegt der Verhaltenskodex einer flexiblen Anpassung an aktuelle Themen des gesellschaftlichen Lebens. Mit der Initiative „Lebenslang hilfsbereit“ wurde eine eigene Stiftung gegründet, die über die eigentliche CSR-Aufgabe hinaus geht, denn das Stiftungswesen gehört zur Corporate Foundation, ein Bestandteil von Corporate Citizenship. Die Vielfältigkeit spiegelt sich auch in der großen Anzahl an Partner wider, die durch die „SV Werder Bremen Stiftung“ unterstützt werden. Diese Art der Vielfältigkeit hat zudem die Wirkung eines Multiplikators, da über die Partner weitere Anspruchsgruppen angesprochen werden, die weit über den Kreis der Vereinsmitglieder und Fans hinausgeht. Dass mit der Initiative „Lebenslang umweltbewusst“ vielfältige Aktionen angeboten werden, geht bereits aus der Aufzählung und Erläuterung in Kapitel 3.2.5 ausführlich hervor. Darüber hinaus stammen die für die einzelnen Initiativen gewählten Botschafter aus unterschiedlichsten Bereichen des gesellschaftlichen Lebens (Musik, Sport, TV, etc.). Dadurch können sich Anspruchsgruppen mit den CSR-Maßnahmen identifizieren, auch wenn sie keine Vereinsmitglieder oder Fans sind. Auf diesen Identifizierungsfaktor wird in Kapitel 3.3.5 gesondert eingegangen.

Die Vielfältigkeit zeigt sich auch in der Zielsetzung für CSR-Aktivitäten des Bundesligisten, siehe hierzu auch Abbildung 11. Vielfältige strategische Ziele werden in konkreten CSR-Maßnahmen umgesetzt. Mit der Umsetzung einer einzigen CSR-Maßnahme können gleichzeitig mehrere strategische Ziele erreicht werden. Durch die Initiative „Lebenslang aktiv“ mit den Einzelprojekten „100% Werder-Partner“ und „100 Schulen – 100 Vereine“ können der Aufbau nachhaltiger Partnerschaften, die Bewusstseinsbil-



dung und die Erhöhung des Markenwertes gleichermaßen gefördert werden. Die Initiative „Lebenslang grün-weiß“, die unter anderem Sportaktivitäten für die Anhänger aller Generationen vom SV Werder Bremen anbietet, trägt hingegen zur Erhöhung der emotionalen Bindung bei und leistet gleichzeitig einen Beitrag zu einer gesunden Lebensweise. Das Ziel des Beitrages zu einer gesunden Lebensweise wird auch durch die Initiative „Lebenslang gesund“ mit den Aktionen „Betriebliches Gesundheitsmanagement“, „100% Fitter Werder-Partner“ und „Ammerländer Milchmuhbil“ verfolgt. Die Aktion „Ammerländer Milchmuhbil“ kann wiederum das Ziel der Bewusstseinsbildung, der Erhöhung der emotionalen Bindung und des Aufbaus nachhaltiger Partnerschaften fördern.

### 3.3.2 Drei-Säulen-Modell

Die im vorherigen Unterkapitel bereits behandelte Vielfalt des Untersuchungsobjektes lässt sich auch auf das Drei-Säulen-Modell bzw. Three P's übertragen. Die drei Dimensionen Ökonomie (Profit), Ökologie (Planet) und Soziales (People) finden sich im Untersuchungsobjekt wieder.

Der ökonomische Aspekt steht beim Sportunternehmen SV Werder Bremen GmbH und Co. KGaA, wie bei jedem anderen Unternehmen auch im Vordergrund, denn ein Unternehmen ist kein Wohltätigkeitsverein und verfolgt primär das Ziel finanziellen Profits. Ein Unternehmen ist darauf ausgelegt, Gewinne zu erwirtschaften, dabei kann das soziale und ökologische Engagement helfen, die gesetzten kommerziellen Ziele zu erreichen, die schließlich zu Wirtschaftswachstum führen. Der SV Werder Bremen kann mit CSR seinen Markenwert erhöhen, nachhaltige Partnerschaften aufbauen, die öffentliche Kommunikation verbessern, das Bewusstsein wecken und die emotionale Bindung der Anhänger zum Vereins stärken (siehe auch strategische Ziele der CSR-Aktivitäten aus Abbildung 11). Diese Zielsetzungen tragen zum Erhalt und zum Wachstum des physischen Kapitals bei.

Der SV Werder Bremen erfüllt mit seiner Umweltverantwortung die zweite Dimension Ökologie des Drei-Säulen-Modells bzw. Three P's. Seinen Beitrag zur Ökologie leistet er mit dem eigenen Themenbereich der Initiative „Lebenslang umweltbewusst“ (siehe Kapitel 3.2.6). Der SV Werder Bremen wird seiner Umweltverantwortung nicht nur mit einer Vielzahl von kleineren Einzelprojekten und -aktionen gerecht, sondern auch mit dem langfristig geplanten Stadionumbau, der einen erheblichen Beitrag zur Nachhaltigkeit leistet. Mit dem Umbau des Bremer Weser-Stadions wurde ein innovatives Energiekonzept umgesetzt. Die Energie kommt fortan aus der Photovoltaik-Anlage. Das

umweltbewusste Handeln soll auch den Werder-Anhängern selber ermöglicht werden, indem die Werder Energie-Partner EWE und swb den Werder-Fans ein spezielles Angebot mit attraktiven Prämien und grün-weißem Startpaket unterbreiten.

Das soziale Engagement nimmt unter den drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales den größten Raum ein. Die soziale Dimension prägt sämtliche Projekte und Aktivitäten von „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“. Die Grün-Weißen übernehmen soziale Verantwortung nicht nur für ihre Fans, Anhänger, Partner und Mitarbeiter, sondern auch für vereinsfremde, hilfsbedürftige Menschen, die sich in einer finanziellen Notlage befinden oder sozial benachteiligt sind, sowie für Menschen mit Handicap, und dies nicht nur im Inland, sondern auch über gezielte Aktionen im internationalen Ausland.

### 3.3.3 ISO DIN 26000

Die Empfehlungen und Orientierungen aus der im Jahr 2011 veröffentlichten internationalen Norm ISO DIN 26000 spiegeln sich in der CSR-Umsetzung vom SV Werder Bremen wider.

Zunächst werden die sieben Grundsätze (siehe Abbildung 1) geprüft: Rechenschaft, Transparenz, Ethisches Verhalten, Anspruchsgruppen, Rechtsstaatlichkeit, Internationale Verhaltensstandards und Menschenrechte.

Der erste Grundsatz Rechenschaft wird von dem SV Werder Bremen umgesetzt, indem er Verantwortung für seine Entscheidungen und sein Handeln und deren Auswirkungen übernimmt. Auf seiner Homepage legt er darüber detailliert Rechenschaft ab, denn sämtliche Anspruchsgruppen können sich hier über alle Entscheidungen, Aktionen und deren Auswirkungen informieren. Als Kapitalgesellschaft legt der SV Werder Bremen mit seinem Geschäftsbericht Rechenschaft über seine Tätigkeiten ab.

Der zweite Grundsatz Transparenz trifft ebenfalls auf den SV Werder Bremen zu, denn in diversen Medien kommuniziert er offen über seine Vorhaben. Pressemitteilungen, ausführliche Informationen und Links auf der eigenen Homepage und die Berichterstattung in den Medien lassen die Anspruchsgruppen an dem Geschehen teilhaben. Darüber hinaus nutzt das Unternehmen soziale Netzwerke wie Facebook und Twitter<sup>182</sup>, um Entscheidungen, die Ökonomie, Ökologie und Soziales betreffen, transparent dar-

---

<sup>182</sup> Vgl. Polster [o. J.], o. S.

zustellen. Zudem sucht der SV Werder Bremen in Talk-Runden gezielt den Dialog zu anderen Unternehmen und Interessierten.<sup>183</sup>

Der Grundsatz Ethisches Verhalten wird mit einem Blick auf das vielfältige gesellschaftliche Engagement vom SV Werder Bremen schnell bestätigt. Mit seinem Verhaltenskodex setzt das Unternehmen hohe ethische Maßstäbe, die für sämtliche Stakeholder verbindlich sind.

Der vierte Grundsatz, der sich auf die Anspruchsgruppen bezieht, ist ebenfalls zutreffend, wie bereits bei der Überprüfung des Merkmales der Vielfältigkeit ausführlich erläutert wurde. Die verschiedenen Anspruchsgruppen werden bei der Umsetzung des CSR-Konzeptes stets berücksichtigt. Um die Interessen und Ansprüche der jeweiligen Anspruchsgruppen besser zu erkennen, führt der SV Werder Bremen auch Befragungen durch, damit das Konzept auf die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen zugeschnitten werden kann.

Die Rechtsstaatlichkeit wird auch beim SV Werder Bremen befolgt, denn die Befolgung von Recht und Gesetz wird in Deutschland als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt. Größere Bedeutung gewinnt dieser Grundsatz bei Beziehungen des Unternehmens mit ausländischen Lieferanten, hierfür ist ein Code of Conduct vorgesehen. Die Grün-Weißen haben darüber hinaus einen Verhaltenskodex für die Mitarbeiter und einen Fan-Ethik-Kodex für die Fanclubs eingeführt.

Der sechste Grundsatz Internationale Verhaltensstandards ist bei diesem Untersuchungsobjekt nicht zu überprüfen, denn der SV Werder Bremen kann auf nationale, also deutsche Umwelt- und Sozialstandards zurückgreifen.

Der letzte Grundsatz, der in der ISO DIN 26000 vorgeschrieben ist, betrifft die Achtung und den Respekt der Menschenrechte und wird vom SV Werder Bremen befolgt. Die Menschenrechte werden mit der Antidiskriminierungs-AG, einer Initiative von „Lebenslang tolerant“, thematisiert. Der Schutz der Bürgerrechte ist auch im Stadion für den SV Werder Bremen wichtig und wird unter anderem über den Fan-Ethik-Kodex gewährleistet.

Nachdem die sieben Grundsätze geprüft wurden, werden nun die sieben Kernthemen (siehe Abbildung 2) am Untersuchungsobjekt durchleuchtet: Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten, Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft.

---

<sup>183</sup> Vgl. ebd.

Die Organisationsführung liegt hierbei im Zentrum, zu dem die umliegenden Kernthemen gehören, die inhaltlich wiederum mit den Grundsätzen verknüpft sind und sich auch gegenseitig ergänzen.

Der SV Werder Bremen achtet darauf, wie bereits bezüglich des Grundsatzes Menschenrechte beschrieben, dass die Rechte im Stadion eingehalten werden und für die Stadionbesucher keine Gefahr besteht. Zur Vermeidung von Diskriminierung gibt es Auflagen des Vereins, die alle Anhänger und Beteiligte befolgen sollten, dazu zählen die Regelungen in der Vereinssatzung, die Regelungen in der Stadionordnung, der Fan-Ethik-Kodex für Fanclubs, der Ethik-Kodex für Mitarbeiter, das Verbot politisch extremer Symbole im Stadion, die strikte Befolgung offizieller Stadionverbotsregelungen und Infostände im Stadion bei Heimspielen.

Das Kernthema Arbeitspraktiken wird auch beim SV Werder Bremen umgesetzt, indem die Gesundheit der Mitarbeiter gefördert wird. Mit der Initiative „Lebenslang gesund“ wird ein professionelles betriebliches Gesundheitsmanagement eingeführt. Zu den Angeboten für die Mitarbeiter, die zur Bewältigung von Stress und zur Verbesserung des Bewegungsverhaltens im Alltag beitragen sollen, gehören beispielsweise Lauftreff, Fitnessbreak, Bewegung am Arbeitsplatz, Trainieren im eigenen Kraftraum und nicht zuletzt auch die Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“. Die Umwelt ist ein weiteres Kernthema der ISO DIN 26000, das mit der Initiative „Lebenslang umweltbewusst“ umgesetzt wird, siehe Dimension Ökologie in Kapitel 3.3.2.

Das Kernthema der fairen Betriebs- und Geschäftspraktiken wird unter anderem durch den Code of Conduct umgesetzt, eine Richtlinie, an die sich Kooperationspartner verbindlich halten müssen. Ferner beinhalten die fairen Betriebs- und Geschäftspraktiken Maßnahmen gegen Korruption. Korruptionsbekämpfung ist im Sport ebenso wie im Unternehmen gleichermaßen wichtig. Die Fairness im Fußball sowohl auf dem Platz als auch unter den Fans wird mit Verhaltenskodices, Verordnungen und Satzungen gefördert.

Das fünfte Kernthema betrifft das Konsumenten Anliegen, das im Fall dieses Untersuchungsobjektes treffender als Stakeholder-Anliegen zu bezeichnen sind. Hierzu hat der SV Werder Bremen im Rahmen einer Stakeholder-Befragung im Jahr 2013 eine Umfrage durchgeführt, an der neben den Fans, Mitgliedern, Mitarbeitern, Partnern und Sponsoren alle Interessierten teilnehmen konnten. Mit Hilfe dieser Befragung sollen die Anliegen der Stakeholder festgestellt werden und die CSR-Arbeit neu ausgerichtet werden. Die Ergebnisse der Befragung sollen in einem Nachhaltigkeitsbericht der Grün-Weißen zusammengefasst werden, der voraussichtlich Mitte 2014 erscheinen wird.

Das letzte Kernthema betrifft die Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft. Die Gemeinschaft vom SV Werder Bremen bilden die verschiedenen Anspruchsgruppen. Der SV Werder Bremen versteht sich als Teil der Gesellschaft und engagiert sich vornehmlich auf der Regionalebene im gesellschaftlichen Bereich. Dazu gehören zum Beispiel die Bildungs- und Wohltätigkeitsprojekte (Sportunterricht an Grundschulen/Ballschulen/Kindergärten oder Ammerländer Milchmuhbil). Er leistet einen Beitrag zu Problemlösungen im gesellschaftlichen Umfeld (Antidiskriminierungs-AG oder das Projekt SPIELRAUM).

### **3.3.4 Freiwilligkeit**

Das CSR-Konzept „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ und sämtliche damit verbundene Aktivitäten, Projekte und Aktionen beruhen auf Freiwilligkeit. Der SV Werder Bremen hat sich freiwillig dazu entschlossen, mit CSR-Maßnahmen aktiv zu werden. Kein politischer Entscheidungsträger und keine gesetzliche Vorschrift hat den SV Werder Bremen dazu gezwungen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ wurde aus der eigenen Initiative heraus gegründet und ist ständig im weiteren Ausbau.

### **3.3.5 Glaubwürdigkeit**

Die CSR-Umsetzung des Untersuchungsobjekt erscheint bei seinen Stakeholdern als glaubwürdig, weil der SV Werder Bremen transparent kommuniziert. Die Stakeholder können zur Marke „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ Vertrauen aufbauen, weil sie bekannte Gesichter den Projekten zuordnen können. Die einzelnen Botschafter aus den verschiedenen Branchen tragen zur Glaubwürdigkeit des Vorhabens bei. Der SV Werder Bremen nimmt das Thema CSR und dessen Umsetzung sehr ernst, es wurde eine eigene Marke ins Leben gerufen mit einem vielfältigen Programm, das von der landesweit ersten zertifizierten CSR-Managerin gemeinsam mit den dafür eingestellten Mitarbeitern geführt wird. Unterstützt wird die CSR-Management-Direktorin Frau Anne-Kathrin Laufmann von dem Geschäftsführer Herrn Klaus-Dieter Fischer, der mit seinem Namen hinter allen Aktivitäten und deren Auswirkungen steht.

## 4 Fazit

Mit diesem abschließenden Kapitel soll die anfänglich gestellte Frage „Wie wird Corporate Social Responsibility mit seinen einzelnen Merkmalen in den Kommunikationsmix des Sportunternehmens SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA eingebunden?“ beantwortet werden und es wird eine Empfehlung an den SV Werder Bremen abgegeben mit Verbesserungsvorschlägen für die zukünftige Entwicklung von CSR-Aktivitäten innerhalb des Sportunternehmens.

Der SV Werder Bremen bemüht sich, stets ganzheitlich das CSR-Konzept innerhalb und außerhalb des Unternehmen umzusetzen. Die Entwicklung einer eigenen Marke für CSR-Aktivitäten unter dem Namen „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ ist Zeichen dafür, dass das untersuchte Sportunternehmen einen eigenen Platz für CSR geschaffen hat, mit eigener CSR-Abteilung und gesonderten CSR-Verantwortungsbereichen. Damit übernimmt Werder Bremen eine Vorreiterposition in Deutschland, auch weil er der erste deutsche Verein ist mit einer zertifizierten Managerin für CSR.

Andere Unternehmen, die CSR betreiben, verstehen häufig die Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung als Teil der Marketing-Abteilung, in der Kommunikationspolitik betrieben wird; in der Regel sind die Mitarbeiter, die sich um die Kommunikationspolitik in der Marketingabteilung kümmern, für Instrumente, wie zum Beispiel Werbung, Direktkommunikation, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit, persönlicher Verkauf, Messen und Ausstellungen, Sponsoring, Product Placement und Eventmarketing zuständig und kümmern sich unter anderem auch um die CSR-Umsetzung.

Der SV Werder Bremen dagegen hat CSR aus seinen Abteilungen für Marketing, Medien und Kommunikation ausgegliedert und eine eigene Abteilung für CSR geschaffen, die sich ausschließlich für die Entwicklung und Umsetzung des CSR-Konzeptes bei den Grün-Weißen einsetzt. Somit kann die Frage beantwortet werden, dass CSR bei dem SV Werder Bremen mit eigener Abteilung und eigener Marke implementiert ist.

Die Marke „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ ist ein strategisch gut durchdachtes Konzept, welches Vorreiter auf seinem Gebiet ist. Die Ausarbeitung des dritten Kapitel bestätigt, dass sich das Untersuchungsobjekt vorbildlich für CSR einsetzt. Die Überprüfung der Merkmale zeigt, dass der SV Werder Bremen wichtige Kriterien beachtet und diese alle umsetzt.

Der Schwerpunkt des CSR-Konzeptes bei den Grün-Weißen liegt bei dem sozialen Engagement in seinem Umfeld. Der SV Werder Bremen setzt sich stark mit all seinen In-

initiativen für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung seiner Anspruchsgruppen ein. Hierzu wurden die konkreten Aktionen der Initiativen in den Kapiteln 3.2.1 bis 3.2.6 ausführlich erläutert.

Für den Fußball-Club, als Hauptstütze des Sportunternehmens SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA, ist nämlich eine enge Beziehung zu der ihn umgebenden Gesellschaft von großer Bedeutung und diese Verbindung bestimmt das Image des Unternehmens. Dem Sportunternehmen SV Werder Bremen liegt sehr daran, die Verbindung zu seiner ihn umgebenden Gesellschaft (Local Community) aufrecht zu erhalten und bedient sich dabei der CSR-Maßnahmen als probates Mittel.

Obwohl der SV Werder Bremen ein ganzheitlich gut ausgebautes Konzept erarbeitet hat, gibt es innerhalb der Initiativen noch Aktionen, die zukünftig weiter ausbaufähig wären und Aktivitäten, die dem Sportunternehmen empfohlen werden können.

Im Zuge der weltweiten Globalisierungstendenzen, die bei allen Großunternehmen festzustellen sind, könnten sich global ausgerichtete Aktivitäten auch für Werder Bremen positiv auswirken. Bislang ist Werder Bremen lediglich über die Scott Foundation, einer Aktion der Initiative „Lebenslang tolerant“, auf internationaler Ebene im Bereich internationale Entwicklungs- und Friedensförderung tätig. Überlegenswert wäre, die Reichweite der CSR-Aktivitäten des SV Werder Bremen über die Local Community hinaus global auszurichten und somit als globaler Akteur aufzutreten. Denkbar wäre beispielsweise die direkte Beteiligung des SV Werder Bremen an einem konkreten Entwicklungsprojekt im Ausland. Hierzu können Spieler der Grün-Weißen mit ausländischer Herkunft als Botschafter fungieren.

Die Kommunikation hinsichtlich der CSR-Aktivitäten des Untersuchungsobjektes ist vorbildlich. Mit seiner Homepage hat das Unternehmen auch ein optimales Informationsmedium ausgewählt, über das er ausführlich und strukturiert seine Aktivitäten und Aktionen kommuniziert. Als Ergänzung zu dieser Kommunikationsform wäre die Veröffentlichung eines CSR-Berichts zu empfehlen, denn dieses Kommunikationsmittel trägt zur Glaubwürdigkeit bei, einem der Grundpfeiler von CSR. Laut Information der Homepage der Grün-Weißen ist der CSR-Bericht in Planung und soll in Kürze veröffentlicht werden.<sup>184</sup>

Darüber hinaus wäre auch der Ausbau von CSR-Talkrunden empfehlenswert, in denen der Dialog mit anderen (Sport-) Unternehmen intensiviert werden könnte. Nicht zuletzt

---

<sup>184</sup> Vgl. ebd.

könnte dieses Medium auch zur stärkeren Transparenz und zur Glaubwürdigkeit beitragen.

Die Untersuchung hat ergeben, dass der SV Werder Bremen mit seinem CSR-Konzept ein stark strategisch handelndes Sportunternehmen ist. Die CSR-Implementierung hat unternehmensintern einen festen Platz gefunden, an dem CSR-Komponenten und der CSR-Prozess stetig weiterentwickelt werden.



## Literaturverzeichnis

Albers, B. [2013]

Ammerländer Milchmuhbil und WERDER BEWEGT – 23.05.2013, verfügbar unter URL: <http://www.igswhv.de/ammerlander-milchmuhbil-und-werder-bewegt/> (Stand 04.06.2014).

AOK Bremen/Bremerhaven [o. J.]

100% Werder-Partner, verfügbar unter URL: <http://www.aok.de/bremen/hundert-prozentig-werder-partner-171241.php> (Stand 01.06.2014).

Ballschule Nord e.V. [o. J.]

Ballschule Nord. Was ist die Ballschule?, verfügbar unter URL: <http://www.ballschule-nord.de/ballschule/> (Stand 01.06.2014).

Baranowski, F. [o. J.]

Gelsenkirchen, Rathaus Aktuell, verfügbar unter URL: [http://www.gelsenkirchen.de/de/Rathaus/Aktuell/Schalke\\_hilft-Renntag\\_2013.asp](http://www.gelsenkirchen.de/de/Rathaus/Aktuell/Schalke_hilft-Renntag_2013.asp) (Stand 28.04.2014).

Bayrisches Landesamt für Umwelt [2001]

Handlungsfelder zu den Kernthemen der ISO 26000. Überblick, verfügbar unter URL: [http://www.izu.bayern.de/download/pdf/handlungsfelder\\_iso\\_26000.pdf](http://www.izu.bayern.de/download/pdf/handlungsfelder_iso_26000.pdf) (Stand 28.05.2014).

Bender, T./Kentsch, R./Degenhart, J./Jones, S./Gaugler, K. [o. J.]

Bundesliga-Stiftung. Über uns, verfügbar unter URL: <http://www.bundesliga-stiftung.de/stiftung/uber-uns> (Stand 26.04.2014).

Bertelsmann-Stiftung [2005]

Unternehmenserfolge erzielen und verantworten. Ein finanzmarktgesteuertes Beurteilungs- und Steuerungsmodell von Corporate Responsibility, verfügbar unter URL: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-48A102F1-BEDCF76A/bst/Studie\\_ShareholderValue\\_CSR.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-48A102F1-BEDCF76A/bst/Studie_ShareholderValue_CSR.pdf) (Stand 24.05.2014).

Bertelsmann-Stiftung [o. J.]

Das CSR-ABC, verfügbar unter URL: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-1EAFCA3-16438085/bst\\_engl/Das%20CSR-ABC.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-1EAFCA3-16438085/bst_engl/Das%20CSR-ABC.pdf) (Stand 24.05.2014).

Biedermann, C. [2010]

Begriffsverständnis, in: Backhaus-Maul, H./Biedermann, C./Nährlich, S./Polterauer, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 355-357.

Binder, U. [2013]

Nachhaltige Unternehmensführung. Bedeutung, praktische Umsetzung, Erfolgskontrolle, Freiburg, 2013.

Bünning/Lettmann [2010]

Education for sustainable Development und didaktische Gestaltungssätze in der Berufsbildung. Potentialanalyse didaktischer Modellvorstellungen hinsichtlich der Umsetzung des Konzepts Education for sustainable Development, Kassel, 2010.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales [o. J.]

Unternehmenswerte CSR made in Germany. CSR Mitteilung der EU-Kommission, verfügbar unter URL: <http://www.csr-in-deutschland.de/ueber-csr/leitsaetze-und-instrumente/csr-mitteilung-der-eu-kommission.html> (Stand 18.05.2014).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales [2011]

Die DIN ISO 26000. „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“-Ein Überblick-, verfügbar unter URL: [http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/ueber\\_csr/Die\\_DIN\\_ISO\\_26000\\_\\_Leitfaden\\_zur\\_gesellschaftlichen\\_Vera.pdf](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/Die_DIN_ISO_26000__Leitfaden_zur_gesellschaftlichen_Vera.pdf) (Stand 18.05.2014).

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [o. J.]

BMZ. UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (Rio-Konferenz 1992), verfügbar unter URL: [http://www.bmz.de/de/service/glossar/K/konferenz\\_rio.html](http://www.bmz.de/de/service/glossar/K/konferenz_rio.html) (Stand 24.05.2014).

## Bundesverband der Deutschen Industrie [o. J.]

10 Kernpunkte zu Corporate Social Responsibility. Stellungnahme zum Europäischen CSR-Multi-Stakeholder-Forum, verfügbar unter URL: [http://www.csrgermany.de/www/CSR\\_cms\\_relaunch.nsf/id/C57C018D43078DFBC12577F00373CEF/\\$file/10\\_Kernpunkte\\_CSR.pdf?open](http://www.csrgermany.de/www/CSR_cms_relaunch.nsf/id/C57C018D43078DFBC12577F00373CEF/$file/10_Kernpunkte_CSR.pdf?open) (Stand 28.05.2014).

## Bundesverband Ethik e.V. [o. J.]

BVE. Bundesverband Ethik, verfügbar unter URL: <https://bv-ethik.de/> (Stand 18.05.2014).

## Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände [o. J.]

CSR Germany. CSR Konkret, verfügbar unter URL: [www.csrgermany.de/www/csr\\_cms\\_relaunch.nsf/id/csr-konkret-de](http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/csr-konkret-de) (Stand 29.05.2014).

## CSR Baden-Württemberg [o. J.]

CSR Baden-Württemberg. Was ist CSR?, verfügbar unter URL: <http://www.csr-bw.de> (Stand 23.05.2014).

## Curbach, J. [2009]

Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung, Wiesbaden, 2009.

## Dubielzig, F./Schaltegger, S. [2005]

Corporate Citizenship, verfügbar unter URL: [https://www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/Forschungseinrichtungen/csm/files/Sammel\\_Tagungsbaende/CC\\_Dubielzig-Schaltegger\\_Lexikon\\_Public\\_Affairs.pdf](https://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/csm/files/Sammel_Tagungsbaende/CC_Dubielzig-Schaltegger_Lexikon_Public_Affairs.pdf) (Stand 24.05.2014).

## Europäische Kommission [2001]

Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch, verfügbar unter URL: [http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx\\_jpdownloads/Europaeische\\_Rahmenbedingungen\\_fuer\\_die\\_sozialeVerantwortung\\_der\\_unternehmen\\_Gruenbuch.pdf](http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx_jpdownloads/Europaeische_Rahmenbedingungen_fuer_die_sozialeVerantwortung_der_unternehmen_Gruenbuch.pdf) (Stand 11.05.2014).

## Europäische Kommission [2002]

KOM (2002) 347 endgültig. Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, verfügbar unter URL: [http://www.coc-runder-tisch.de/inhalte/texte\\_grundlagen/CSR2002\\_de.pdf](http://www.coc-runder-tisch.de/inhalte/texte_grundlagen/CSR2002_de.pdf) (Stand 11.05.2014).

## Europäische Kommission [2011]

KOM (2011) 681 endgültig. Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, verfügbar unter URL: [https://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/ueber\\_csr/CSRMitteilung/Mitteilung\\_der\\_Kommission.pdf](https://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/CSRMitteilung/Mitteilung_der_Kommission.pdf) (Stand 18.05.2014).

## EWE Aktiengesellschaft [o. J.]

EWE Werder Strom. Heimvorteil für Werder-Fans, verfügbar unter URL: <http://www.ewe.de/privatkunden/werder-strom.php> (Stand 04.06.2014).

## Fan-Projekt Bremen e.V. [o. J.]

Werderfans gegen Rassismus. Über uns, verfügbar unter URL: <http://www.werderfans-gegen-rassismus.de/index.php/ueberuns-ag> (Stand 01.06.2014).

## Fifka, M. S. [2011]

Sustainability, Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship – ein Abgrenzungsversuch im Begriffswirrwarr, in: Haunhorst, E./Willers, C. (Hrsg.): Nachhaltiges Management. Sustainability, Supply Chain, Stakeholder, 2. Aufl., Norderstedt 2011, S. 29 – 49.

## Fischer, W. [2002]

Tue Gutes und rede darüber. Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit für Non-Profit-Organisationen, Zürich, 2002.

## Franz-Beckenbauer-Stiftung [o. J.]

Franz Beckenbauer Stiftung, verfügbar unter URL: <http://www.beckenbauer-stiftung.de/> (Stand 24.05.2014).

Gardizi, F. [2009]

Deutsche Unesco-Kommission e.V. Eine kurze Geschichte über die Nachhaltigkeit, verfügbar unter URL: [http://www.unesco.de/geschichte\\_der\\_nachhaltigkeit.html](http://www.unesco.de/geschichte_der_nachhaltigkeit.html) (Stand 24.05.2014).

Grote, M./Kluge, A./Süveges, T. [o. J.]

Werder Bremens Ballschule. Der Bundesligist setzt im Kindertraining auf vielseitige Spielsportler, verfügbar unter URL: [http://www.ballschule-nord.de/mam/ballschule/pdf/ft10\\_12\\_06\\_17fu\\_\\_balltraining.qxd.pdf](http://www.ballschule-nord.de/mam/ballschule/pdf/ft10_12_06_17fu__balltraining.qxd.pdf) (Stand 01.06.2014).

Hohenberger, H. [o. J.]

Schalke 04. Schalke hilft!, verfügbar unter URL: <http://www.schalke04.de/de/verein/schalke-hilft!/vorstellung/page/311-311--.html> (Stand 27.04.2014).

Hovemann, G./Kremer, J./Walzel, S. [2011]

CSR Performance Scorecard – Measuring the Effects of Corporate Social Responsibility in Professional Soccer in Germany, in: Horch, H.-D./Römisch, V./Walzel, S. (Hrsg.): Markenmanagement im Sport, Köln 2011, S. 27-40.

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern [o. J.]

München IHK. CSR und der Ehrbare Kaufmann, verfügbar unter URL: <https://www.muenchen.ihk.de/de/standortpolitik/CSR-Gesellschaftliche-Verantwortung/ehrbarer-kaufmann-gelebte-tradition-ihk/corporate-social-responsibility-und-der-erhbare-kaufmann> (Stand 25.05.2014).

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. [o. J.]

Unternehmen geben Milliarden. Freiwilliges Engagement, verfügbar unter URL: <http://www.iwkoeln.de/de/infodienste/iwd/archiv/beitrag/freiwilliges-engagement-unternehmen-geben-milliarden-89116> (Stand 24.05.2014).

Kelterborn, A. [2012a]

WERDER BEWEGT – LEBENSLANG: Ein Verein macht sich fit. Der SV Werder Bremen startet sein betriebliches Gesundheitsmanagement, verfügbar unter URL: [http://www.padoc.de/unternehmen/betriebliches\\_gesundheitsmanagement\\_beim\\_sv\\_werder\\_bremen.pdf](http://www.padoc.de/unternehmen/betriebliches_gesundheitsmanagement_beim_sv_werder_bremen.pdf) (Stand 01.06.2014).

Kelterborn, A. [2012b]

WERDER BEWEGT – LEBENSLANG: Ein Verein macht sich fit. Der SV Werder Bremen startet sein betriebliches Gesundheitsmanagement, verfügbar unter URL: [http://www.denkbar-pr.de/wp-content/uploads/12\\_06\\_19\\_PM\\_SV-Werder-Bremen\\_Betriebliches-Gesundheitsmanagement.pdf](http://www.denkbar-pr.de/wp-content/uploads/12_06_19_PM_SV-Werder-Bremen_Betriebliches-Gesundheitsmanagement.pdf) (Stand 01.06.2014).

Kessels, J. [2012]

Vereins-Präsident Klaus-Dieter Fischer über Leistung und die soziale Verantwortung des Sports. „Werder bewegt lebenslang“, verfügbar unter URL: [http://www.weser-kurier.de/region/rotenburg\\_artikel,-Werder-bewegt-lebenslang-arid,374899.html](http://www.weser-kurier.de/region/rotenburg_artikel,-Werder-bewegt-lebenslang-arid,374899.html) (Stand 01.06.2014).

König, M./Schmidt, M. [2002]

Unternehmensethik konkret. Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint, Wiesbaden, 2002.

Laureus Sport for Good Foundation [o. J.]

Laureus Foundation Germany, verfügbar unter URL: <http://www.laureus.de/ueber-uns/die-stiftung/index.html> (Stand 24.05.2014).

Leitz, C. [2009]

Corporate Social Responsibility. Stand der Forschung und Entwicklungstrends, Hamburg, 2009.

Loew, T./Rohde, F. [2013]

CSR und Nachhaltigkeitsmanagement. Definitionen, Ansätze und organisatorische Umsetzung im Unternehmen, verfügbar unter URL: [http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew\\_Rohde\\_2013\\_CSR-und-Nachhaltigkeitsmanagement.pdf](http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew_Rohde_2013_CSR-und-Nachhaltigkeitsmanagement.pdf) (Stand 24.05.2014).

Loew, T./Ankele, K./Braun, S./Clausen, J. [2004]

Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen. Kurzfassung, verfügbar unter URL: [http://www.ioew.de/uploads/tx\\_ukioewdb/future-IOEW\\_CSR-Studie\\_Kurzfassung.pdf](http://www.ioew.de/uploads/tx_ukioewdb/future-IOEW_CSR-Studie_Kurzfassung.pdf) (Stand 24.05.2014).

Lohmann, D. [2011]

Nachhaltigkeit im Fußball: Mehr als eine langfristige Jugendausbildung, verfügbar unter URL: [http://umweltdialog.de/de/politik/deutschland/archiv/2011-03-16\\_Nachhaltigkeit\\_im\\_Fussball\\_Mehr\\_als\\_eine\\_langfristige\\_Jugendausbildung.php](http://umweltdialog.de/de/politik/deutschland/archiv/2011-03-16_Nachhaltigkeit_im_Fussball_Mehr_als_eine_langfristige_Jugendausbildung.php) (Stand 04.06.2014).

Lukatsch, S. [2010]

Corporate Social Responsibility in der Supply Chain in China. Eine Analyse zwischen Theorie und Praxis der Computerunternehmen Dell, Hewlett Packard und Acer, Hamburg, 2010.

Maclay, K. [o. J.]

UC Berkeley News. Dow Votaw, social responsibility authority, dies at 83, verfügbar unter URL: [http://www.berkeley.edu/news/media/releases/2004/04/01\\_votaw.shtml](http://www.berkeley.edu/news/media/releases/2004/04/01_votaw.shtml) (Stand 12.05.2014).

Mahammadzadeh, M. [2003]

Nachhaltige Balanced Scorecard. Konzeptionen und Erfahrungen, Köln, 2003.

Möhr, S. [o. J.]

Reputation Blogger. CSR oder CR – wo steckt der Unterschied?, verfügbar unter URL: <http://www.reputation-management-blog.de/2012/07/11/csr-oder-cr-%E2%80%93-wo-steckt-der-unterschied/> (Stand 23.05.2014).

Nethery, L. [o. J.]

Kölner Haie. Alex Hicks Initiative, verfügbar unter URL: <http://www.haie.de/index.php?type=alekhicks> (Stand 28.04.2014).

Optimal Eco [o. J.]

Optimal Eco. Our solutions, verfügbar unter URL: <http://www.optimaleco.com/solution/> (Stand 18.05.2014).

Polster, T. [o. J.]

Werder. Werder Bremen, verfügbar unter URL: <http://www.werder.de/de/> (Stand 26.04.2014).

Pommering, T. [2005]

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Eine Abgrenzung der Konzepte Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship, verfügbar unter URL: [http://fumzvrvw.upj.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/pommering\\_thilo.pdf](http://fumzvrvw.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/pommering_thilo.pdf) (Stand 24.05.2014).

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung [2012]

Nationale Nachhaltigkeitsstrategie. Fortschrittsbericht 2012, verfügbar unter URL: [http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/Bestellservice/2012-05-08-fortschrittsbericht-2012.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/Bestellservice/2012-05-08-fortschrittsbericht-2012.pdf?__blob=publicationFile) (Stand 24.05.2014).

Reinecke, F. [2012]

Bundesliga. „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“, verfügbar unter URL: [http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2012/-werder-bewegt-lebenslang-\\_0000233690.php](http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2012/-werder-bewegt-lebenslang-_0000233690.php) (Stand 01.06.2014).

Reineking, V. [2012]

„Werder bewegt – lebenslang“ bündelt soziale Aktivitäten unter einem Dach. Der Verantwortung stellen, verfügbar unter URL: <http://www.kreiszeitung.de/werder-bremen/verantwortung-stellen-1709715.html> (Stand 01.06.2014).

Reset gemeinnützige Stiftungs-GmbH [o. J.]

Reset. Time for a better world, verfügbar unter URL: <http://reset.org/knowledge/die-iso-26000-gesellschaftliche-verantwortung-nach-mass> (Stand 18.05.2014).

Roppel, K. [o. J.]

Wiesenhof-Werder, verfügbar unter URL: <http://www.wiesenhof-werder.de/> (Stand 01.06.2014).

Schneider, A. [2012a]

Reifegradmodell CSR - eine Begriffsklärung und -abgrenzung. Begrifflichkeit CSR nicht gefestigt und abgegrenzt, in: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin 2012, S. 17-19.



Schneider, A. [2012b]

Reifegradmodell CSR - eine Begriffsklärung und -abgrenzung. CSR Definition der Europäischen Kommission 2001 und 2002 als Basis, in: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin 2012, S. 20-21.

Schneider, A. [2012c]

Reifegradmodell CSR - eine Begriffsklärung und -abgrenzung. CSR-Definition der Europäischen Kommission 2011, in: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin 2012, S. 21-23.

Schraft, O. [o. J.]

VfL Wolfsburg. Sozial, verfügbar unter URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/sozial.html> (Stand 27.4.2014).

Schulz, H. [o. J.]

Bayer 04. Bayer 04 macht Schule, verfügbar unter URL: <http://www.bayer04.de/b04-deu/de1191.aspx?aspx?guid=1191-85D48C90-F568-4697-92B8-6C44E907AF5E> (Stand 27.04.2014).

Schwerk, A. [o. J.]

Engagiert in Deutschland. Engagement oder Werbung?, verfügbar unter URL: <http://www.engagiert-in-deutschland.de/toro/resource/html?locale=de#entity.3265> (Stand 27.04.2014).

Schwiezer, H. [o. J.]

Gesichter der Nachhaltigkeit. Anne-kathrin-laufmann, verfügbar unter URL: <http://www.gesichter-der-nachhaltigkeit.de/gesichter/anne-kathrin-laufmann> (Stand 29.04.2014).

Scort Foundation [o. J.]

The Football Club Social Alliance, verfügbar unter URL: <http://www.scort.ch/de/scort/was-wir-tun.html> (Stand 02.06.2014).

Skwirblies, K. [2012]

Preis für Vielfalt überreicht. „Bunter Schlüssel“ für Werder Bremen, verfügbar unter URL: [http://www.weser-kurier.de/werder/vermishtes5\\_artikel,-Bunter-Schluessel-fuer-Werder-Bremen-\\_arid,448763.html](http://www.weser-kurier.de/werder/vermishtes5_artikel,-Bunter-Schluessel-fuer-Werder-Bremen-_arid,448763.html) (Stand 01.06.2014).

Spindler, E.M. [2012]

Geschichte der Nachhaltigkeit. Vom Werden und Wirken eines beliebten Begriffes, verfügbar unter URL: <http://www.nachhaltigkeit.info/media/1326279587phppeJPvC.pdf> (Stand 16.05.2014).

Stiftung Deutsche Sporthilfe [o. J.]

Deutsche Sporthilfe, verfügbar unter URL: <https://www.sporthilfe.de/> (Stand 24.05.2014).

Trautner, J./Freyberg, S. [o. J.]

CSR-Preis-Bund. CSR-Preis, verfügbar unter URL: <http://www.csr-preis-bund.de/csr-preis.html> (Stand 28.04.2014).

van der Leyen, U. [2011]

Vorwort, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Die DIN ISO 26000. „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“-Ein Überblick-, verfügbar unter URL: [http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/ueber\\_csr/Die\\_DIN\\_ISO\\_26000\\_\\_Leitfaden\\_zur\\_gesellschaftlichen\\_Vera.pdf](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/Die_DIN_ISO_26000__Leitfaden_zur_gesellschaftlichen_Vera.pdf) (Stand 19.05.2014).

Zedtwitz-Armin, G.-V. [1962]

Tu Gutes und rede darüber. Public Relations für die Wirtschaft, Berlin, 1962

Zobel, H.-G., [o. J.]

Bremer Weser-Stadion GmbH. EWE und swb – zwei starke Partner für das neue Weser-Stadion, verfügbar unter URL: <http://www.weserstadion.de/stadionpartner/> (Stand 04.06.2014).

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Pulheim, den 21. Juni 2014

Lucia Costa